

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Krista Hallikainen

TYÖHYVINVOINTI JA SEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Lokakuu 2016



OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80230 JOENSUU
013 260 600

Tekijä
Krista Hallikainen

Nimeke
Työhyvinvointi ja sen kehittäminen

Toimeksiantaja
Oy Carlson

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvointi ja sen kehittäminen Oy Carlsonin Joensuun tavaratalossa. Opinnäytetyössä tutkittiin sitä, minkälaisena Carlsonin työntekijät kokivat työhyvinvoinnin työpaikallaan ja miten sitä voitaisiin kehittää paremmaksi. Tavoitteena oli kehittää työntekijöiden työhyvinvointia sekä antaa kehittämisohjeita.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu keskeisimmistä työhyvinvointiin liittyvistä aiheista esimerkiksi työhyvinvoinnin osa-alueista, työhyvinvoinnin portaista sekä työhyvinvoinnin merkityksestä. Teoriaosuudessa lähteinä käytettiin työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä. Tutkimus oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin paperikyselyä. Kyselyyn saivat vastata kaikki Carlsonin 29 työntekijää. Työhyvinvointikyselyssä kysymykset jaoteltiin työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaisesti ja työntekijät saivat antaa kehittämisohjeita avoimeen kohtaan jokaisen aiheen lopussa.

Kyselyn tuloksista voidaan todeta, että Carlsonin työntekijät kokivat työhyvinvoinnin työpaikallaan yleisesti ottaen hyväksi. Työntekijöiden mielestä oma ammattitaito vastaa työn vaatimuksia, työyhteisö on miellyttävä ja esimiehet toimivat oikeudenmukaisesti. Joitakin kehittämisohjeita myös löytyy, kuten viestinnän ja palaverikäytäntöjen parantaminen.

Kieli
suomi

Sivuja 67
Liitteet 2
Liitesivumäärä 6

Asiasanat
Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin tekijät, työhyvinvoinnin kehittäminen



THESIS
September 2016
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
80230 JOENSUU
FINLAND
013 260 600

Author
Krista Hallikainen

Title
Work Wellbeing and Its Development

Commissioned by
Oy Carlson

Abstract

This thesis focuses on work wellbeing and its development at Carlson department store in Joensuu. The thesis explores how the employees of Carlson feel about work wellbeing in their workplace at the moment and how it could be developed further. The main objective was to enhance the employees' wellbeing at work and to provide suggestions for how to do this.

The conceptual framework of the thesis is based on key topics of work wellbeing, such as the aspects and stages of work wellbeing and the importance of wellbeing at work. The framework was based on relevant literature and electronic databases. The study was quantitative using paper questionnaires as a data collection was used the research method. All 29 employees of Carlson had a possibility to give their answers. The questions were divided in accordance with the aspects of work wellbeing. Moreover, at the end of each section, there were open-ended text fields where employees could write their own suggestions.

Based on the results of the questionnaire, it can be noted that the employees' work wellbeing at Carlson is generally good. The employees thought that their professional abilities correspond to the requirements of their work, the work community is pleasant and supervisors act fairly. There were a few suggestions for development. For example, internal communication and meeting practices could be improved according to the respondents.

Language
Finnish

Pages 67
Appendices 2
Pages of Appendices 6

Keywords
work wellbeing, the aspects of work wellbeing, developing wellbeing at work

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön esittely ja tausta	6
1.2	Toimeksiantajan esittely	7
2	Työhyvinvointi	9
2.1	Työhyvinvoinnin tekijät.....	9
2.1.1	Työ ja osaaminen	9
2.1.2	Johtaminen ja esimiestyö	12
2.1.3	Työyhteisö	14
2.1.4	Työhyvinvointi ja työkyky	16
2.1.5	Työturvallisuus.....	18
2.2	Työhyvinvoinnin portaat.....	20
2.3	Työmotivaatio	24
2.4	Työhyvinvoinnin merkitys.....	26
2.5	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	27
2.6	Työhyvinvointi ja johtaminen.....	31
2.7	Työhyvinvointiin vaikuttavat lait.....	32
2.8	Työhyvinvoinnin mittaaminen.....	35
3	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	37
3.1	Toteutuksen kuvaus.....	37
3.2	Kysely aineistonkeruumenetelmänä	39
3.3	Aineiston analysointi	41
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	43
4	Tulokset	44
4.1	Vastaajien taustatiedot	44
4.2	Tulokset työhyvinvointikyselyn osa-alueiden mukaan.....	46
4.2.1	Työ ja osaaminen	48
4.2.2	Johtaminen ja esimiestyö	49
4.2.3	Työyhteisö	52
4.2.4	Työhyvinvointi ja työkyky	54
4.2.5	Työturvallisuus.....	56
4.2.6	Työntekijöiden kehittämis ehdotukset	58
5	Johtopäätökset	60
	Lähteet.....	65

Liitteet

Liite 1	Työhyvinvointikysely
Liite 2	Saatekirje

1 Johdanto

Työhyvinvointi on puhuttanut paljon työelämässä. Yritykset toimivat jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, yritysten välinen kilpailu on kovaa ja kuluttajien vaatimukset ovat kasvaneet. Nämä asiat ovat vaikuttaneet siihen, että työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän. Jotta yritykset menestyisivät kilpailussa, niiden tulisi panostaa työntekijöidensä työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon sekä yrityksen talouteen. Viime aikoina työelämässä onkin alettu miettimään sitä, miten sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia voitaisiin pienentää sekä sitä, miten ihmiset jaksaisivat ja motivoituisivat pysymään työssä pidempään.

Työhyvinvointia voi olla vaikea käsitellä, koska se ei ole konkreettinen asia. Lisäksi työhyvinvointi voi tarkoittaa ihmisille eri asioita; yksi arvostaa turvallisuutta ja toinen vapautta. Yksi työyhteisö pitää tärkeänä valvoa ihmisten terveyttä säännöllisesti, toinen taas vaalii ihmisten innostusta ja tarkkailee jatkuvasti työyhteisön ilmapiirin kehitystä. (Ojala & Ahonen 2003, 20.) Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työn mielekkyyttä ja sujuvuutta turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Nikuri 2015, 7).

Ihminen on fyysisen kehon, mielen ja tunteiden muodostama kokonaisuus, jonka pitää voida hyvin näillä kaikilla alueilla. Työ on yhä suurempi osa ihmisten elämää. Se on keskeinen tapa tuntea itsensä tarpeelliseksi, toteuttaa itseään ja tuntea kuuluvansa jonnekin. Siksi onkin entistä tärkeämpää tarkastella työhyvinvoinnissa ihmistä kokonaisuutena. Ei ole olemassa erikseen ”työminää” ja ”yksityisminää”, vaan vain yksi kokonaisminä. Yksityiselämässä tapahtuvat muutokset heijastuvat suoraan työhön esimerkiksi sairauspoissaolojen lisääntymisenä, suorituskyvyn heikentymisenä sekä epäterveellisinä elämäntapoina. (Ojala & Ahonen 2003, 15–20.) Vastaavasti taas työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yksityiselämään.

1.1 Opinnäytetyön esittely ja tausta

Tämän opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvointi ja sen kehittäminen Joensuun Carlsonin tavaratalossa. Tarkoituksena oli tutkia sitä, minkälaisena Carlsonin työntekijät kokivat työhyvinvoinnin työpaikallaan ja miten sitä voitaisiin kehittää paremmaksi. Tavoitteena oli, että opinnäytetyö antaisi mahdollisimman paljon tietoa Joensuun Carlsonin tavaratalon johdolle työhyvinvoinnin nykytilasta ja mahdollisista kehittämiskohteista. Lisäksi tavoitteena oli, että opinnäytetyö antaisi sellaisia kehittämissuhteita, joita toimeksiantajan on mahdollista esimerkiksi resurssien puitteissa ottaa käyttöön.

Opinnäytetyö tehtiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen tutkimuksen, koska mielestäni tällä tavalla voidaan parhaiten selvittää tutkimusongelmaa eli työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehittämiskohteita. Carlsonin työhyvinvoinnin nykytilan selvittämiseksi aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Työhyvinvointikyselyyn (liite 1) saivat vastata kaikki Carlsonin 29 työntekijää. Työhyvinvointikyselyssä oli väittämiä työhyvinvoinnin eri osa-alueista esimerkiksi esimiestyöstä, työyhteisöstä ja työturvallisuudesta. Työntekijät saivat myös itse antaa kehittämissuhteita kaikkiin osa-alueisiin. Kyselyn lopussa oli muutama avoin kysymys työsuhteista ja koulutuksista. Kyselystä saatuja tietoja kuvailtiin sanallisesti sekä palkkikaavioiden avulla. Kyselyn käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä sekä numeraalisten tulosten esittäminen sanallisesti ja kuvien avulla ovat tyypillisiä määrällisen tutkimuksen piirteitä.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa on esitelty opinnäytetyö ja kerrottu sen taustasta. Myös toimeksiantaja on esitelty johdannon loppupuolella. Toisessa luvussa on käsitelty työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät: työ ja osaaminen, johtaminen ja esimiestyö, työyhteisö, työhyvinvointi ja työkyky sekä työturvallisuus. Tekijät ovat samat, joita on käytetty työhyvinvointikyselyn osa-alueina. Toisessa luvussa on lisäksi esitelty työhyvinvoinnin portaavat, jotka perustuvat Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriaan. Luvussa kaksi on myös kerrottu työmotivaatiosta, työhyvinvoinnin merkityksestä ja kehittämisestä, työhyvinvoinnin johtamisesta, työhyvin-

vointiin vaikuttavista laeista sekä työhyvinvoinnin mittaamisesta. Teoreettisen osuuden jälkeen on vuorossa empiirinen osuus, kun luvussa kolme on esitelty opinnäytetyössä käytetyt menetelmät: toteutuksen kuvaus, kysely aineistonkeruumenetelmänä, aineiston analysointi sekä tutkimuksen luotettavuus. Luvussa neljä on esitelty vastaajien taustatiedot sekä työhyvinvointikyselyn tulokset työhyvinvointiin vaikuttavien osa-alueiden mukaan. Opinnäytetyön lopussa luvussa viisi on tiivistetysti Carlsonin työhyvinvoinnin nykytila, kehittämissuunnitelmia työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä pohdintaa opinnäytetyön onnistumisesta ja luotettavuudesta.

Työhyvinvointi valikoitui opinnäytetyön aiheeksi, koska olen kiinnostunut työhyvinvoinnista ja koen sen tärkeäksi aiheeksi. Myös toimeksiantajalla oli tarvetta työhyvinvointikyselylle, sillä sitä ei ole tehty aiemmin. Toimeksiantaja halusi tietää, minkälainen oli työhyvinvoinnin nykytila ja mitä kehittämiskohteita työhyvinvoinnin osalta yrityksestä löytyi. Uskon, että opinnäytetyön tekemisestä on itselleni hyötyä tulevaisuutta ajatellen, koska haluaisin työskennellä tulevaisuudessa esimiestehtävissä ja työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksi tärkeimpiä esimiehen tehtäviä. Työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat olleet viime aikoina paljon esillä eri medioissa, joten se on myös ajankohtainen aihe.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Yhteistyöyrityksenä oli Joensuun keskustassa sijaitseva Oy Carlsonin tavaratalo. Joensuun Carlsonin tavaratalossa on 29 työntekijää ja se on toiminut vuodesta 2007.

Oy Carlson on perheyritys, jonka omistavat Liisa ja Pekka Halonen. Carlson on Veljekset Halonen Oy:n sisaryhtiö. Carlson on perustettu vuonna 1859 ja sen toimiala on vähittäis- ja tukkukauppa. Yhtiön pääkonttori ja kotipaikka ovat Kuopiossa. Carlsonin toiminta perustuu henkilökohtaiseen palveluun, monipuolisiin valikoimiin ja kilpailukykyisiin hintoihin. Valikoimissa ovat vaatteet, jalkineet, urheilu- ja vapaa-ajan tuotteet, lelut ja lasten tarvikkeet, kosmetiikka, sisustustavarat, taloustavarat, kodintekniikka ja perusrakentamiseen tarvittavat tuotteet.

Tärkeimmät asiakkaat Carlsonille ovat yksityishenkilöt. Carlsonilla on Itä-Suomessa yhdeksän myymälää kuudella paikkakunnalla: Kuopiossa, Joensuussa, Mikkelissä, Varkaudessa, Savonlinnassa sekä Iisalmessa. Työntekijöitä Carlsonilla on noin 400. Carlsonin vahvuuksia ovat hyvä omavaraisuusaste, omat kiinteistöt, riippumattomuus keskusliikkeistä sekä asiantunteva henkilökunta. (Oy Carlson 2016.)

Yrityksen työhyvinvointi on toimeksiantajan mukaan ”lapsen kengissä.” Se tarkoittaa, että yrityksessä lakisääteiset ja pakolliset työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat kunnossa, mutta mitään ”ylimääräistä” yrityksessä ei työhyvinvoinnin osalta ole. Työhyvinvointia ei seurata säännöllisesti esimerkiksi kyselyillä, eikä sitä mitata. Jotakin Carlsonin hyvästä työhyvinvoinnin tilasta kertoo kuitenkin se, että monet työntekijät ovat todella sitoutuneita työhönsä. Monet heistä ovat olleet saman työnantajan palveluksessa jo vuosikymmeniä.

Carlsonin työterveyshuolto on järjestetty Terveystalon kautta. Työterveyshuollon sopimukseen kuuluvat lakisääteisten palvelujen lisäksi työterveyshoitajan sairaanhoitopalvelut. Carlsonin työntekijöiden lakisääteiset koulutukset ovat kunnossa. Työpaikan luottamusmiehille järjestetään koulutusta ammattiliiton taholta ja henkilökunnalle pidetään myös työturvallisuuskoulutusta. Lisäksi henkilökunnalle järjestetään tarpeen mukaan merkkikohtaisia koulutuksia esimerkiksi eri kosmetiikka- ja urheilumerkeiltä. Carlsonin työntekijöiden työsuhde-etuihin kuuluu neljä uimahallilippua kuukaudessa, joista maksetaan puolet itse. Carlsonilla on myös sopimus kuntokeskus Foreverille, mikä oikeuttaa alennettuihin hintoihin kuntokeskuksessa.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on nähty työstä irrallisena ja sellaisena, minkä jokin ulkopuolinen taho voi työyhteisölle tuottaa. Tuottajina työhyvinvoinnissa ovat olleet esimerkiksi työterveyshuolto, konsultit, kouluttajat sekä erilaiset kurssit työpaikan ulkopuolella. Koska aihe on nähty työstä irrallisena, sen käytännön toteutus on arkielämässä jäänyt puolitiehen. Työhyvinvointi on huomioitu lähinnä paperilla ja tilaisuuksissa, koska niin kuuluu tehdä. Työhyvinvointi syntyy työstä ja sen seurauksista. Hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö ovat ainoat tekijät, jotka tuottavat työhyvinvointia. Työhyvinvointi on osa jokapäiväistä yrityksen toimintaa, johon jokainen yrityksen taso ja jäsen osallistuvat. Työhyvinvointi on jatkuvasti muuttuva ilmiö. (Kaivola & Launila 2007, 127–128.)

2.1 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvointi on moninainen kokonaisuus, joka koostuu useista eri tekijöistä. Seuraavissa luvuissa olen käsitellyt niitä tarkemmin.

2.1.1 Työ ja osaaminen

Työllä ja osaamisella on suuri merkitys työntekijän työhyvinvointiin. Työ ja osaaminen liittyvät myös toisiinsa. Työsuoritukseen vaikuttavat kaksi tekijää: osaaminen ja työmotivaatio. Paras tilanne on silloin, kun henkilö haluaa ja osaa suoriutua työssään hyvin. (Juuti & Vuorela 2015, 79.)

Työ on parhaimmillaan kevyttä ja iloa tuottavaa toimintaa. Hyvä yksilön ja työn välinen suhde edellyttää molemminpuolista vuorovaikutusta. Ihminen on siinä työssä, josta hän on haaveillut. Työ taas tarjoaa sopivia haasteita. Työn tulisi olla kiinnostavaa, monipuolista, itsenäistä ja siitä tulisi saada ulkoisia palkkioita, esimerkiksi palautetta. (Juuti & Vuorela 2015, 79.) Hyvässä työssä rakenteet tukevat työn tekemistä. Esimiehen tehtävä on mitoittaa työ jokaiselle työntekijälle

sopivaksi eli työ vastaa työntekijän ammattitaitoa ja työtä on sopiva määrä. Näin työntekijä oppii jatkuvasti uutta työssään, säilyttää hyvän työmotivaation ja työ pysyy mielekkäänä. Jokainen työntekijä tietää omat tehtävänsä ja vastuunsa. (Kaivola & Launila 2007, 136.) Työntekijällä tulisi olla myös vaikuttamismahdollisuuksia työhön liittyvissä asioissa ja mahdollisuus edetä uralla eteenpäin.

Kun ihminen nauttii työstään ja pärjää siinä, työstä tulee kuin harrastus. Työn mielekkyyden kokemukseen liittyy työn imu. Se on pysyvä ja myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jossa ominaista on tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Työntekijä on inspiroitunut sekä kokee ylpeyttä omasta työstä. Työn imun ylläpitämiseksi on huolehdittava siitä, että työstä palautumiselle jää riittävästi aikaa. Työn imua voidaan vahvistaa esimerkiksi osaamisen kehittämällä, työn suunnittelulla, johtamisella sekä tavoitteiden asettamisella. (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2010, 10–12.)

Työn sisältöä voidaan kehittää työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Jos työ on pirstaleista, voidaan peräkkäisiä työvaiheita pyrkiä yhdistämään ja näin laajentaa työtä. Työvaiheiden yhdistelyllä saavutetaan se, että yksipuoliset työasennot eivät kuormita henkilöä. Työtä voidaan myös rikastaa liittämällä työhön suunnittelua ja valvontaa. Mielihyvää tuottaa se, että työntekijä saa itse toteuttaa omia suunnitelmia ja valvoa työnsä lopputulosta. Työstä saadun mielihyvän lisäksi olisi hyvä, että joku työympäristöstä antaisi työntekijälle työhön liittyvää palautetta. Kaikista helpoin keino lisätä työhyvinvointia on kuitenkin työn mielekkyyden lisääminen esimerkiksi haasteiden avulla. (Juuti & Vuorela 2015, 81.)

Hyvä työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämiä tietoja ja taitoja. Osaamisella ei tarkoiteta pelkästään sitä, miten työntekijä selviytyy päivittäisistä töistä, vaan myös sitä, millaisen panoksen hän pystyy antamaan omien töiden ja koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. (Ojala & Ahonen 2005, 31–32.) Työtehtävien hallintaa edistävä osaaminen kattaa vähintään ammatillisen osaamisen, viestintäosaamisen, teknologiaosaamisen, kielitaidon sekä yhteistyötaidot (Vesterinen 2006, 51).

Osaamista on olemassa kahdenlaista. Täsmätietoa eli koodattua tietoa kuvataan numeroilla, sanoilla ja muilla symboleilla. Se on tietoa, jota voidaan levittää ja jakaa sekä hankkia muodollisella koulutuksella. Hiljainen tieto on ääneenlausumatonta tietoa. Hiljaista tietoa ei voi hankkia koulutuksella, vaan se kehittyy kokemuksen myötä. Hiljainen tieto pitäisi oppia tunnistamaan ja jakamaan muiden työntekijöiden kanssa, ettei tieto häviäsi yrityksestä työntekijöiden mukana. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on lisännyt oman ja toisten työn arvostusta ja sitä kautta parantanut työhyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2005, 32.)

Työntekijän kannalta osaaminen on työhyvinvoinnin perustekijöitä. Henkilökohtaisen ammattitaidon on vastattava työn vaatimuksia. Jos osaaminen työssä on puutteellista, se saattaa johtaa työnhallinnan tunteen menettämiseen, stressiin, ylikuormitukseen tai uupumukseen. Työelämän muutokset voivat aiheuttaa pelkoa työntekijöille oman osaamisen riittämättömyydestä. Hyvä yritys ottaa työntekijät mukaan muutokseen ja uuden tuottamiseen työhyvinvoinnin tukemiseksi. Osallistaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation tapahtumia, lisää hallinnantunnetta sekä auttaa löytämään työstä merkityksellisyyttä. (Ilmarinen 2016, 6.)

Työelämän muutos on luonut uudenlaisia osaamistarpeita. Uusi delegoiva johtamismalli edellyttää vastuuta myös työntekijältä. Työelämässä toivottu osaaminen onkin nykyisin lähellä sitä, jota pidettiin johtajien osaamisena. Kattava ja ennakoiva osaamisen kehittäminen koostuukin työssä oppimisen tukemisesta, täydennyskoulutuksesta, yhteisöllisestä oppimisesta sekä osaamista arvostavan ja jakavan ilmapiirin luomisesta. (Vesterinen 2006, 51–52.)

Toinen tapa tarkastella osaamista työhyvinvoinnin edistäjänä on nähdä työnantajien panostukset työntekijöiden kehittämiseen takeena siitä, että työntekijä ja osaaminen nähdään tarpeellisena yrityksen tulevaisuudessa. Tämä luo turvallisuutta ja luottamuksen tunnetta, jotka puolestaan ovat luovuuden edellytyksiä. (Vesterinen 2006, 52.)

Kolmas tapa tarkastella osaamisen ja työhyvinvoinnin suhdetta on myös se, että osaamiseen kehittämiseen varatut päivät voidaan nähdä työhyvinvoinnin edistä-

jinä. Siten syntyy kokemus siitä, että antamisen lisäksi saa jotain myös itselleen. (Vesterinen 2006, 52.)

Yksilön osaamista voidaan kehittää monin eri tavoin. Yksi keinoista on perehdyttäminen. Sen tavoitteena on auttaa uutta työntekijää pääsemään mahdollisimman nopeasti tehokkaaseen työntekoon. Haasteelliset erityistehtävät, projektit ja työkomennukset ovat myös tehokkaita keinoja henkilöstön kehittämiseen. Niissä henkilö siirretään tietyksi ajaksi ottamaan vastuuta uudesta tehtävästä. Mentoroinnin suosio kehittämismenetelmänä on ollut nousussa. Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa kokeneempi henkilö tukee vähemmän kokenutta. Mentoroinnin tarkoitus on rohkaista ja tukea sekä auttaa työssä kehitymisessä. Osaamisen kehittämisen keinoja ovat lisäksi toimintaoppiminen, ristiinkoulutus sekä palaverit. (Viitala 2009, 189–198.)

2.1.2 Johtaminen ja esimiestyö

Johtamisen ja työhyvinvoinnin väliselle tarkastelulle on monia eri syitä. Yksiyistä on organisaation ja työn luonteen nopea muuttuminen. Muutosten myötä useille työntekijöille on aiheutunut jaksamisongelmia, mikä tekee esimiestyöstä entistä tärkeämpää. Toinen syy tarkasteluun on johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välinen selkeä yhteys. Tutkimusten mukaan johtamisella on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin. Jos esimiestyö on työpaikalla hyvää, se vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin. Vastaavasti piittaamaton tai kylmä johtaminen aiheuttaa pahoinvointia työyhteisössä. (Vesterinen 2006, 77–83.) Tämä näkyy esimerkiksi poissaolojen lisääntymisenä sekä työmotivaation ja työntekijöiden palvelualltiuden heikkenemisenä (Ojala & Ahonen 2005, 95).

Hyvä johtaminen toteutuu esimiestaitojen ja alaistaitojen yhteen liittämällä. Esimies ja johto ovat suunnannäyttäjiä, rohkaisijoita sekä innostajia. (Kaivola & Launila 2007, 138.) Hyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat sekä ”kaukaisempi” johto että lähiesimies.

Esimiehellä on useita tehtäviä työhyvinvointiin liittyen. Esimiehen tehtävä on kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Lisäksi esimiehen pitää pystyä luomaan hyvää ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta työpaikalle. Tämä vaatii esimieheltä roolin muuttamista asioiden johtamisesta ihmisten johtamisen suuntaan. Jos henkilö, joka voi pahoin ja levittää pahaa oloa muihin, on esimies, tarttuu paha olo entistä nopeammin. (Vesterinen 2006, 83–84.)

Hyvän ilmapiirin ja työhyvinvoinnin saavuttamiseksi esimiehen on puututtava epäasialliseen kohteluun, kiusaamiseen ja syrjintään välittömästi. Esimiehen tulee luoda pohja hyvälle ja turvalliselle työskentelylle. Esimiehen olisi kyettävä mieltämään itsensä ihmisten osaamisen vaalijana sekä sujuvan työskentelyn edellytysten luojana. Työntekijöillä on oltava tiedossa selkeä vastuunjako, yrityksen tavoitteet sekä yhteiset pelisäännöt. Töiden organisointi, suunnittelu, työvälineistä ja työympäristöstä huolehtiminen, työntekijöiden perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen ovat esimiehen tärkeitä tehtäviä. (Vesterinen 2006, 84–85.)

Johtaminen ja esimiestyö edellyttävät hyviä vuorovaikutustaitoja. Esimiehen on kommunikoitava työntekijöiden kanssa. Keskusteleva johtamistapa luo puitteet yrityksen menestymiselle (Vesterinen 2006, 84). On tärkeää, että esimies ja työntekijät voivat keskustella kaikista asioista asiallisesti ja ristiriidat pystytään ratkomaan. Esimiehen olisi hyvä kertoa, mitä työntekijöiltä odottaa ja antaa palautetta heille työskentelystä. Vaikeina aikoina esimies pystyy myös tukemaan työntekijöitä. Hyvä johtaminen on ennen kaikkea kuuntelemista ja läsnäoloa (Kaivola & Launila 2007, 138). Keskustelevaan johtamiseen kuuluvat myös palaverit ja kehityskeskustelut, joita on hyvä pitää säännöllisesti. Kehityskeskustelut tukevat työhyvinvoinnin kehittämistä sekä esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta.

Johtamista ja esimiestyötä voidaan tukea ja kehittää monella eri tavalla. Esimiehille on olemassa johtamisen kehittämisohjelmia, johtamisen koulutusvideoita ja verkkokursseja sekä esimiesvalmennuksia. Lisäksi esimerkiksi Koivunien kehittämän simulaatiovalmennuksen avulla pystytään kehittämään

esimiehet paremmiksi ihmisten ja muutosten johtajiksi. (Kustannusosakeyhtiö Koivuniemi 2016.) Esimiesosaamista voi kehittää myös EASIn avulla. Se on moderni ja monipuolinen työkalu henkilöstön ja esimiestyön kehittämiseen sekä työyhteisöjen vuorovaikutusongelmien ratkaisemiseen. Se tuo tietoa henkilön vahvuuksista ja heikkouksista sekä nostaa esille mahdolliset kehittämiskohteet. EASI auttaa tunnistamaan ne osa-alueet, joihin esimiehen olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota. EASI antaa neuvoja parempiin kehityskeskusteluihin, osaamista tiimin johtamiseen sekä keinoja virtuaalijohtamiseen ja motivaation vahvistamiseen. (Master 2016.)

Esimiehellä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin syntymisessä ja säilymisessä. Silti pelkästään esimies ei ole yksin vastuussa siitä, vaan työhyvinvointi työpäikällä edellyttää kaikkien ihmisten panoksen. Hyvä johtaminen ja siitä syntyvät tulokset ovat yhteisiä. Hyvää yhteistyötä ei voida saavuttaa, jos toiminnan pohjaa ei ole rakennettu yhdessä, eikä työskentelyprosessi perustu yhteiselle keskustelulle. (Vesterinen 2006, 90.) Hyvän johtamisen seurauksena syntyy hyvinvoiva työyhteisö.

2.1.3 Työyhteisö

Työyhteisön hyvinvointiin sisältyvät työsuojelu, työturvallisuus, työterveyshuolto, yhteisöllisyys sekä ilmapiiri. Työsuojeluun kuuluvat työterveyshuolto ja työturvallisuus ovat olleet työhyvinvointityön kohteena pitkään osittain jo lainsäädännönkin vuoksi. Työpaikan henkistä hyvinvointia ilmentävät ilmapiiri, yhteisöllisyys sekä yhteistyö. Yhteistyöhön sisältyvät myös työn sujuvuus ja työtapojen jatkuva kehittäminen. (Ojala & Ahonen 2005, 196.) Hyvä työyhteisö on tuottava ja viihtyisä. Hyvässä työyhteisössä työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon ja tyytyväisiä työhönsä. Sairaudet, poissaolot ja vaihtuvuus ovat vähäisiä. Henkilöstön ja johdon väliset suhteet ovat hyvät ja työntekijät kokevat varmuutta työsuhteen jatkumisesta. (Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2016.)

Toimiva työyhteisö koostuu vuorovaikutuksellisista elementeistä. Jos joku elementeistä ei toimi, työyhteisö joutuu ongelmiin. Työyhteisöä tulisi tarkastella ko-

konaisuutena, jossa jokainen osa on vuorovaikutuksessa keskenään. Hyvin toimiva työyhteisö saa aikaan hyviä tuloksia ja pärjää kaikissa tilanteissa. Työyhteisö pystyy työskentelemään luovasti ja vastaamaan myös toimintaympäristön muutoksiin. Jos työyhteisössä asiat ovat kunnossa, se tukee yksilön hyvinvointia, jaksamista sekä vetää puoleensa osaavia ihmisiä. Myös asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat silloin tyytyväisiä. (Kaivola & Launila 2007, 133.)

Hyvin toimiva työyhteisö rakentuu perustehtävän ja ydinosaamisen ympärille. Perustehtävä antaa vastauksen siihen, miksi yritys on olemassa. Toimivassa työyhteisössä toiminta on perustehtävän mukaista ja jokainen työntekijä tiedostaa oman asemansa. Lisäksi työntekijät ovat selvillä työn tavoitteista. Hyvässä työyhteisössä vallitsee positiivinen yhteisöllisyys. Ilmapiiri on hyvä ja henkilöstö tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijät luottavat, arvostavat ja kuuntelevat muita. Työntekijät noudattavat yhteisiä pelisääntöjä ja auttavat toisiaan. Toimivan työyhteisön kannalta avoin ja sujuva vuorovaikutus on kaiken perusta. Vuorovaikutusta vaaditaan kaikilta osapuolilta. Vuorovaikutusta tukevat toimivat palaverikäytännöt ja viestintä. Lisäksi ristiriitojen ennaltaehkäisy ja ratkaiseminen edellyttävät sujuvaa kommunikointia. Tällöin ongelmiin uskalletaan puuttua heti ja työyhteisö osaa ratkaista ne. (Kaivola & Launila 2007, 134–137.)

Työyhteisön toiminnan ja ilmapiirin kehittämisessä on usein käytetty oppivan organisaation mallia. Se on dynaaminen kehittämissmalli, joka perustuu jatkuvaan muutokseen ja muutoksen hyödyntämiseen henkilöstön ja organisaation oppimisena. Jokainen ihminen on paras kehittämään omaa työtään kohti yhteistä tavoitetta. Oppivan organisaation mallin mukaan kehittämistyössä esimerkiksi luodaan yhteinen tavoite, sovitaan missä asioissa on onnistuttava, lisätään ihmisten osaamista, jaetaan vastuuta, kokeillaan uutta sekä palkitaan osaamisen jakamisesta. Oppivan organisaation malli on joustava kehittämisraami, koska siinä voidaan painottaa asioita jokaisen yrityksen tilanteen mukaan. Se mahdollistaa myös suuren joukon osallistumisen kehittämistyöhön. (Ojala & Ahonen 2005, 204–206.)

Jokainen jäsen työyhteisössä voi omalta osaltaan vaikuttaa siihen, miten työhyvinvointia luodaan työyhteisöön ja minkälainen työkuultuuri työpaikalla on. Työn-

antaja voi vaikuttaa työyhteisön viihtyvyyteen esimerkiksi keskustelemalla säännöllisesti työntekijöiden kanssa, perehdyttämällä työntekijät työtehtäviin, antamalla palautetta ja vaikutusmahdollisuuksia työhön, kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti sekä jakamalla työmäärän oikeudenmukaisesti. Työntekijä voi puolestaan vaikuttaa esimerkiksi ottamalla kaikki henkilöt mukaan työyhteisöön, puuttumalla työpaikkakiusaamiseen, osallistumalla työpaikan keskusteluihin aktiivisesti sekä auttamalla työkavereita. (Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2016.) Hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö ei ole itsestään selvyys, sillä se vaatii kaikkien panostuksen. Se ei myöskään synny hetkessä, vaan vie oman aikansa. (Kaivola & Launila 2007, 134.)

2.1.4 Työhyvinvointi ja työkyky

Työn vaatimukset ja henkinen kuormittavuus kasvavat jatkuvasti. Silti eläkeikää nostetaan ylöspäin. Työkyvyn oletetaan säilyvän hyvänä tai kohtuullisena työuran loppuun asti, vaikka iän tuomat fysiologiset vaikutukset heikentävät suorituskykyä. Työkyvyn kehittämiseen ja säilymiseen kannattaakin panostaa koko työuran ajan. Työkyky alkaa heiketä noin 45 vuoden iässä, jos ergonomiaan, liikuntaan sekä tuki- ja liikuntaelimestön huoltamiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. (Aalto 2006, 11–13.)

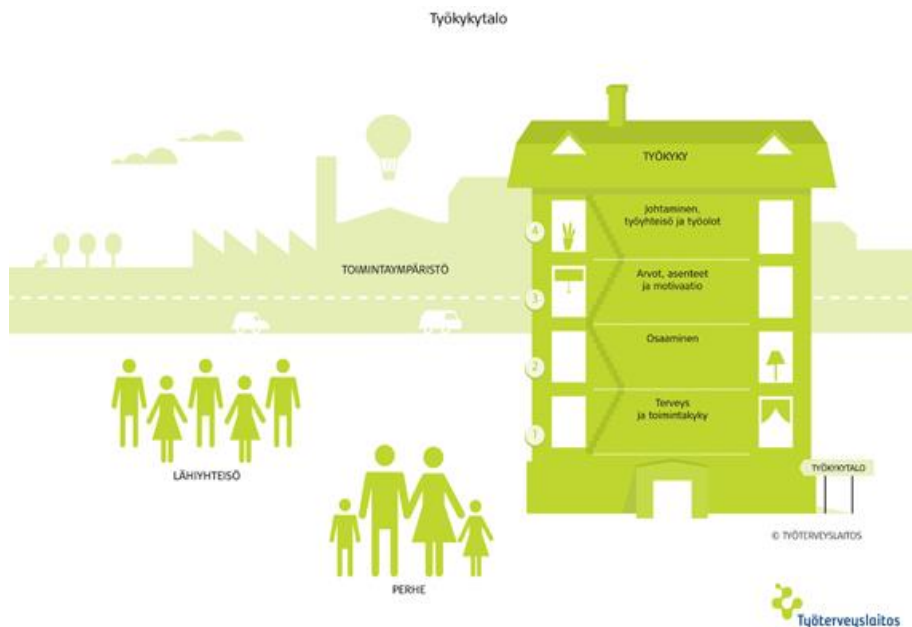
Työkyky on varsin laaja käsite. Se ei ole pelkästään fyysistä kuntoa ja osaamista. Käsitteenä perusajatus on, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostamasta kokonaisuudesta. Työkykyyn vaikuttavat työ ja työympäristö, kuten työn vaatimukset, sisältö, mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet sekä kuormittavuus. Yksilön työkykyyn vaikuttavat psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset voimavarat, toimintakyky, terveys, osaaminen, elämäntilanne sekä perintötekijät. Työyhteisön puolelta työkykyyn vaikuttavat johtaminen, organisointi, ilmapiiri, sosiaalinen tuki ja vuorovaikutus. Työ, jonka perusasiat ovat kunnossa, tukee yksilön työkykyä ja sen säilymistä. (Vesterinen 2006, 31.) Jos työntekijöiden työkyky on hyvä, he jaksavat paremmin, pysyvät varmemmin samassa työpaikassa, tekevät laadukkaampaa työtä, kokevat työn iloa sekä heidän työmotivaationsa on parempi (Kuntoutussäätiö 2016).

Kuvio 1 havainnollistaa Työterveyslaitoksen työkykytalo-mallia, jolla myös voidaan kuvata työkykyä. Työkykytaloissa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaisista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä, työoloja ja johtamista. Fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat työkyvyn perustan. Toisessa kerroksessa on osaaminen. Sen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen on tärkeää, koska uusia osaamisalueita ja -vaatimuksia syntyy jatkuvasti. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Oma asenne vaikuttaa merkittävästi työkykyyn. Jos työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, se vaikuttaa myönteisesti työkykyyn. Neljännessä kerroksessa on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tämä kerros kuvaa konkreettisesti työpaikkaa. Esimiehillä on velvollisuus kehittää työpaikan työkykytoimintaa. (Työterveyslaitos 2014.)

Työkyvyssä on siis kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkykytalo pysyy pystyssä ja toimii, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Kaikkia talon kerroksia tulee myös jatkuvasti kehittää työelämän aikana. Työntekijä on itse vastuussa omasta työkyvystään ja työhyvinvoinnista. Hän vastaakin talon kolmesta ensimmäisestä kerroksesta. Esimiehen vastuulla on talon neljäs kerros. Työkykytaloa ympäröi perhe, sukulaiset ja ystävät, jotka kaikkia vaikuttavat työkykyyn. Lisäksi vaikutusta on yhteiskunnan rakenteilla ja säännöillä. (Työterveyslaitos 2014.)

TYKY-toiminnalla pyritään yhteistyön keinoin henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen ja työyhteisön ja työolojen kehittämiseen. Työkykyä ylläpitävää toimintaa tapahtuu työpaikalla kolmella tasolla. Ensimmäiseksi se kohdistuu henkilöstön työkyvyn ylläpitoon, edistämiseen ja ongelmien ehkäisyyn. Toiseksi se kohdistuu uhkaavan työkyvyn heikkenemisen estämiseen ja kolmanneksi työkyvyn palauttamiseen ja kuntoutukseen. (Kuntoutussäätiö 2016.) TYKY-toiminnan tehokkaita keinoja ovat tehtävään perehdyttäminen, työpaikan osaamiskartotukset, työn hallinnan arvioinnit, työyhteisökonfliktien käsittely sekä henkilöstölinjapäätökset (Työterveyslaitos 2015).

Työhyvinvointia ja työkykyä voidaan parantaa ja kehittää monin eri tavoin. Yksilön fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistämisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi terveydenhoito, liikuntatoiminta, lääkinnällinen ja ammatillinen kuntoutus, terveellisten elämäntapojen edistäminen, työmatkaliikenteen turvallisuuden edistäminen sekä harrastus- ja virkistystoiminta. (Vesterinen 2006, 32.) Työpaikalla työkykyä voidaan edistää muun muassa työyhteisön kehittämällä sekä työnohjauksella.



Kuvio 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2014.)

2.1.5 Työturvallisuus

Suomalaisten työ- ja toimintakyky on melko hyvä, mitä voidaan pitää monipuolisen työsuojelutoiminnan ansiona. Silti työpaikoilla esiintyy useita haitta- ja vaaratekijöitä, jotka aiheuttavat terveyden ja työkyvyn menetyksiä. Työsuojelutoimintaa tarvitaan siis jatkossakin. (Työterveyslaitos 2009, 8.)

Työyhteisön hyvinvointiin kuuluu työsuojelu, joka sisältää työterveyshuollon ja työturvallisuuden. Työsuojelun perustavoite on ylläpitää ja edistää työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä sekä ehkäistä työtapaturmia ja ammattitauteja. (Ojala & Ahonen 2005, 196–197.) Työsuojelun avulla parannetaan työ-

paikan viihtyisyyttä ja kehittävyttä. Työsuojelun vaikutuksia ovat esimerkiksi tuottavuuden, kilpailukyvyn sekä kannattavuuden parantuminen sekä kustannusten pienentyminen. Työsuojelutoiminnalla myös parannetaan väestön yleistä terveydentilaa sekä tasa-arvoa ja osallistumismahdollisuuksia. (Työterveyslaitos 2009, 8–9.)

Työsuojelua toteutetaan monella eri alueella ja tasolla. Sitä toteutetaan yhteiskunnan tasolla kansallisesti ja kansainvälisesti sekä erityisesti Euroopan unionissa. Lainsäädäntö on keskeinen työväline, jolla työsuojelua ohjataan. Työmarkkinajärjestöt sekä alan tutkimus- ja asiantuntijat ovat yhteistyössä työsuojeluun liittyvissä asioissa. Tärkeintä ja ratkaisevinta työsuojelutyötä tehdään kuitenkin työpaikoilla. Työsuojelun suunnittelusta sekä sille asetettujen tavoitteiden toteutumisista vastaavat yhdessä työnantaja ja työntekijät. Työsuojelun keskeisiä periaatteita ovat muun muassa toiminnan jatkuva tarve ja ennalta ehkäisevä luonne, ongelmien hoitaminen lähellä niiden syntypaikkaa sekä erilaisten työsuojelutarpeiden huomioon ottaminen. (Työterveyslaitos 2009, 10–12.) Työsuojelua, työturvallisuutta sekä työterveyshuoltoa sääteleviä lakeja on käsitelty tarkemmin luvussa 2.7.

Työturvallisuus on pitkälti asennekysymys, joka liittyy siihen, että jokainen työntekijä ottaa vastuuta itsestä, työkavereista, omasta tiimistä ja työpaikasta sekä asiakkaista ja muista verkoston jäsenistä (Ojala & Ahonen 2005, 198). Jos työpaikan työturvallisuus on hyvä, se näkyy esimerkiksi turvallisena, siistinä ja toimivana työympäristönä, jossa työssä tarvittavat välineet ovat tarkoituksenmukaisia ja kunnossa. Työntekijät pystyvät siis suoriutumaan työtehtävistään hyvin ja sujuvasti. Työntekijöille tulisi antaa riittävästi turvallisuuteen liittyvää koulutusta, jotta he tietävät, miten toimia uhkaavissa tilanteissa. Vaikka tosielämässä mitään työturvattomuutta ei tapahtuisikaan, työntekijöille kannattaisi tehdä kertausharjoituksia uhkatilanteisiin liittyen. Fyysisen turvallisuuden lisäksi tarvitaan myös henkistä turvallisuutta. Se muodostuu siitä, että työpaikalla ei sallita henkistä tai fyysistä työpaikkakiusaamista eikä ahdistelua. Se tarkoittaa myös sellaista ilmapiiriä, jossa ihmiset uskaltavat oppia, kokeilla uutta sekä tehdä virheitäkin. Jokainen työntekijä uskaltaa olla oma itsensä. Henkinen turvallisuus on parhaimmillaan tunne omasta ammattitaidosta. (Ojala & Ahonen 2005, 198.)

Työterveyshuollon velvollisuutena on tuoda työpaikan käyttöön työn terveellisyteen ja turvallisuuteen liittyviä tietoja ja asioita, joita on helppo soveltaa käytännössä. Yksi tällainen asia on ergonomia, joka on tärkeä osa työturvallisuutta. Ergonomian avulla pyritään kehittämään työtä ja työolosuhteita. Tavoitteena on etukäteen suunnitella työvälineet ja -prosessit sekä hankinnat niin, että ne sopivat mahdollisimman monelle käyttäjälle. Näin vältetään myöhemmin kalliilta hankinnoilta. Ergonomia mahdollistaa myös sen, että työntekijä voi jatkaa työssään, vaikka hänen työkykynsä olisi alentunut. (Työterveyslaitos 2015.)

Työturvallisuuden parantaminen ja kehittäminen edellyttävät laaja-alaista lähestymistä, jossa on huomioitu työvälineiden, muun teknisen ympäristön, organisaation toimivuuden, työmenetelmien sekä työtapojen kehittäminen. Työpaikan työtapaturmien ennaltaehkäisyyn tarvitaan turvallisuuden hallintajärjestelmä. Se voidaan kuvata työsuojelun toimintaohjelmassa. Yrityksen turvallisuuden hallintajärjestelmän tulisi sisältää ainakin johtamisen, tuotannon ja töiden suunnittelun, tiedolliset toimintaresurssit, kuten korkean ammattitaidon ja työntekijöiden perehdyttämisen, ohjaustiedon, kuten työn turvallisuuteen liittyvät riskit sekä seuranta- ja palautejärjestelmät. Palautejärjestelmistä esimerkkinä on TUTTAVA-ohjelma, joka perustuu myönteiseen palautteeseen. Ohjelman keskeinen teema on kehittää järjestystä ja turvallisuutta. Keskeisessä asemassa on työpaikan johdon, työnjohdon ja työntekijöiden edustajista koottu TUTTAVA-tiimi. Tiimin tehtävä on innostaa henkilöstö mukaan hyvän järjestyksen ylläpitoon. Myönteistä palautetta käytetään kannustuskeinona järjestystä edistävään toimintaan. Palauteohjelman avulla yrityksen työn sujuvuus, työympäristö ja laatu ovat parantuneet sekä työtapaturmat vähentyneet. (Työterveyslaitos 2009, 51–53.)

2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaissa on kyse ihmisten perustarpeista suhteessa työhön ja niiden vaikutuksesta motivaatioon. Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaatmalli perustuu Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriaan. Portaات muodostuvat psyko-fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden tarpeesta, liittymisen tarpees-

ta, arvostuksen tarpeesta sekä itsensä toteuttamisen tarpeesta. Näiden tarpeiden pitäisi tyydyttyä työ- ja yksityiselämässä, jotta hyvinvointi olisi kunnossa. Jokainen porras on analysoitu teoreettisesti pohtien sitä, miten jokaisen tarpeen tyydyttyminen ilmenee ja minkälaisia seurauksia on tarpeen tyydyttymisen puutteesta. Mallin luomisessa on käytetty jo olemassa olevia työ- ja työhyvinvointimalleja. Niiden sisältö on yhdistetty Maslowin tarvehierakiateorian mukaisesti. Työhyvinvoinnin portailla voidaan kehittää porras portaalta yksilön, työyhteisön sekä organisaation työhyvinvointia. (Rauramo 2008, 9–34.)

Ensimmäinen porras muodostuu psyko-fysiologisista perustarpeista. Terveys on työhyvinvoinnin ja työkyvyn perusta. Ihminen voi vaikuttaa omaan terveyteensä elintavoillaan kuten syömällä terveellisesti, lepäämällä riittävästi ja välttämällä päihteiden käyttöä. Myös sairauksien ehkäisyllä ja hoitamisella on tärkeä merkitys. Työn tulee vastata ihmisen ominaisuuksia, mutta ihminen tarvitsee myös sopivan määrän kuormitusta ja haasteita pysyäksään terveenä. Ihmisen tulisi ehtiä palautua työpäivän rasituksesta vapaa-ajalla. Olisikin tärkeää, että työstä pystyisi irrottautumaan ja olisi jotain mielekästä tekemistä. Jos palautuminen ei onnistu, se voi aiheuttaa kuorman kasaantumista. Kuorman kasaantumisesta aiheutuu erilaisia yksilöllisiä oireita esimerkiksi masennusta. Työssä kuormitusta voivat aiheuttaa työn fyysisyys ja psykososiaalisen työympäristön tekijät kuten, työn johtaminen ja organisointi, puutteelliset työvälineet sekä yhteistyön tekeminen. (Rauramo 2008, 37–79.)

Toinen porras muodostuu turvallisuuden tarpeesta. Turvallisuus vaikuttaa merkittävästi hyvinvointiin. Työn turvallisuuteen vaikutetaan turvallisella ja terveellisellä työympäristöllä. Työtilojen tulisi olla toimivat ja siistit sekä työvälineiden tarkoituksenmukaiset. Myös työyhteisön tulisi olla turvallinen. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, esimies-alaissuhde on toimiva, työ on mielekästä, yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja jokainen työntekijä hyväksytään omana itsenään. Työyhteisön turvallisuuteen vaikutetaan toimenpiteillä, joiden avulla ehkäistään työväkivaltaa ja työpaikkakiusaamista. Työtapa-
turmien ehkäisemiseksi tärkeää olisi, tunnistaa työpaikan haitta- ja vaaratekijät sekä arvioida niiden aiheuttamat riskit. Lisäksi turvallisuutta voidaan parantaa työpaikan pelastus- ja turvallisuussuunnitelmilla sekä sillä, että työntekijät saa-

vat ajoissa neuvoa työsuhteen jatkuvuuteen ja toimeentuloon liittyvissä asioissa. Turvallinen työpaikka voidaankin määritellä sellaiseksi, joka mahdollistaa toimeentulon, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen. (Rauramo 2008, 85–117.)

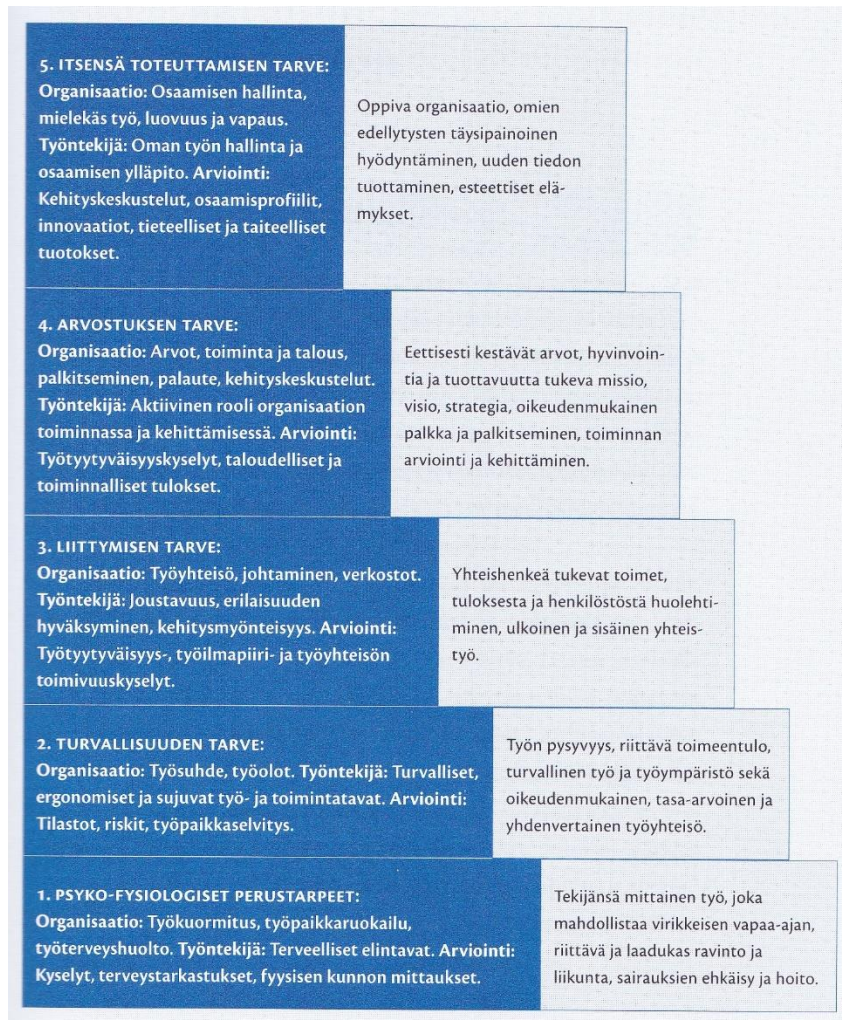
Kolmas porras muodostuu liittymisen tarpeesta. Ihminen on riippuvainen muista ihmisistä ja haluaa kuulua erilaisiin yhteisöihin niin vapaa-ajalla kuin työelämässäänkin. Sosiaalisella tuella on suuri merkitys työssä jaksamiseen. Työntekijät kokevat mielellään yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä, jossa on luottamusta, tasa-arvoa, hyvä työilmapiiri ja kokouskäytännöt, kaikki hyväksytään omana itsenään ja asioista voidaan keskustella. Merkitystä on lisäksi sillä, että työyhteisö on sitoutunut työolojen ja työyhteisön kehittämiseen. Yhteisöllisyys on tärkeää, koska se on ihmisen tärkein voimanlähde. (Rauramo 2008, 122–137.)

Neljäs porras muodostuu arvostuksen tarpeesta. Itsetunnon kehittymisen ja säilymisen perusedellytys on arvostuksen kokeminen ja saaminen. Erityisen tärkeää on saada arvostusta sellaiselta henkilöltä, jota ihminen pitää tärkeänä. Työhyvinvoinnin, mutta myös arvostuksen näkökulmasta rakentavan palautteen saaminen ja antaminen esimerkiksi kehityskeskusteluissa on tärkeää. Lisäksi hyvinvoinnin kannalta on tärkeää se, että työyhteisön jäsenet sitoutuvat organisaation arvoihin. Siihen, miten itse arvostaa itseään ja työtään, vaikuttaa työyhteisön, esimiesten ja läheisten osoittama arvostus. Arvostuksen tulee perustua osaamiseen, eikä asemaan tai valtaan. Maslow jakaa arvostuksen tarpeen ylempään ja alempaan tarpeeseen. Alempi tarve tarkoittaa muilta ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta, kuten kunnioitusta ja huomiointia. Ylempi tarve taas tarkoittaa itsearvostusta esimerkiksi itseluottamusta ja riippumattomuutta. (Rauramo 2008, 143–157.)

Viides porras muodostuu itsensä toteuttamisen tarpeesta. Tässä portaassa tärkeää on korostaa työssä tapahtuvaa oppimista sekä oppimisen liittymistä kaikkien toimintaan. Organisaation jokaisen jäsenen tulisi pystyä kehittämään omaa työtään ja hankkimaan sellaisia tietoja ja taitoja, jotka ovat työn kannalta oleellisia. Työn hallinnan, hyvinvoinnin ja oman jaksamisen kannalta oman

osaamisen edistäminen on hyödyllistä. Ihmiseltä vaaditaan motivaatiota ja halua oppia uusia asioita, koska vastuu oppimisen kehittämisestä on ihmisellä itsellään. Työssä oppimisen perusedellytyksiä ovat turvallinen ja avoin työyhteisön ilmapiiri sekä turvallinen ja terveellinen työympäristö. Oppimista tulisi tapahtua koko elämän ajan, koska se on kilpailukyvyn perusta esimerkiksi työmarkkinoilla. (Rauramo 2008, 160–170.)

Otala ja Ahonen (2005, 30) esittelevät lisäksi vielä yhden portaan Maslowin tarvehierarkiateoriaan. Porras muodostuu henkisyudesta ja sisäisestä draivista. Siihen kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Ne ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista asioihin. Ihminen on yhä enemmän vastuussa omasta hyvinvoinnista. Se lähtee omasta halusta ja omasta itsestä, omista arvoista ja ihanteista. Henkinen hyvinvointi on kaiken perusta. Jos henkisesti ei voi hyvin, hyvinvointi heikkenee helposti myös muillakin alueilla. Kuviossa 2 on havainnollistettu Rauramon työhyvinvoinnin portaita.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008, 27).

2.3 Työmotivaatio

Työhyvinvointi liittyy läheisesti työmotivaatioon. Tärkein motivaation syntyyn vaikuttava tekijä on työn sisältö. Tämän perusteella motivaation tekijät jaetaan kahteen ryhmään, hygieniatekijöihin ja varsinaisiin motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijät tarkoittavat sellaisia tekijöitä, joilla ei edistetä juurikaan motivaatiota työhön. Nämä tekijät voivat kuitenkin laskea työmotivaatiota, jos ne eivät ole kunnossa. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi palkka, työmatka ja työvälineet. Varsinaiset motivaatiotekijät liittyvät työn sisältöön. Työn pitäisi olla mielekästä ja haastavaa. (Vesterinen 2006, 97–98.) Sen pitäisi mahdollistaa jatkuva kehittyminen, tarjota oppimiskokemuksia sekä onnistumisen tunteita (Rauramo

2008, 169). Lisäksi työntekijällä tulisi olla riittävää osaamista. Motivaatiota voidaan lisätä sillä, että ihmisellä on vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Esimiehen tulisi huomioida tämä esimerkiksi delegoimalla työtehtäviä. (Vesterinen 2006, 97–98.)

Ihminen motivoituu kokemuksestaan palkkioista. Palkkiot voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Tilaa, jossa ihminen kokee tyydytystä itse työstä ja sen aikaansaannoksesta, kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi. Jos ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän kokee voimakasta tyytyväisyyttä saavutuksistaan, eikä hän välttämättä silloin välitä ulkoisista tunnustuksista. (Viitala 2009, 16–17.) Sisäisesti motivoitunut ihminen on sitoutunut toimintaansa paremmin kuin ulkoisesti motivoitunut. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisiin palkkioihin, joita ovat esimerkiksi palkka ja arvostus. Ulkoisten palkkioiden merkitys nousee erityisesti silloin, kun työn on mielenkiinnostonta. (Viitala 2009, 16–17.) Sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan, mutta toiset motiivit ovat vahvempia kuin toiset. Sisäiset palkkiot ovat kestoaltaan pidempiä ja niistä voi tulla pysyvä motivaation lähde. Tämän vuoksi sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia kuin ulkoiset. (Ruohotie 1998, 38–39.)

Ihmisten työmotivaatiota lisäävät työyhteisön toimivat ihmissuhteet. Esimiehen tulisi luoda puitteet työntekijän motivoitumiselle. Motivaatio riippuu monesta tiedostamattomasta tunnetekijästä, joten työmotivaatioon voidaan vaikuttaa paljon yrityksen johdon toimenpiteillä esimerkiksi palautteen antamisella. Työntekijät on tärkeä saada sitoutumaan organisaation tehtäviin ja tavoitteisiin. Jotta esimies onnistuisi työntekijöidensä motivoimisessa, hänen pitää pystyä ymmärtämään heitä yksilöinä. Fredrik Herzbergin mukaan tärkeimmät työmotivaatiotekijät ovat työstä saatu tunnustus, työn sisältämä vastuu, tunne työssä menestymisestä sekä työn tarjoamat mahdollisuudet itsensä kehittämisessä. Fyysiset työolot ja palkka eivät motivoi tarpeeksi pidemmän päälle. (Salmimies & Salmimies 2002, 179–185.)

Työmotivaatio vaikuttaa esimerkiksi yrityksen tuottamaan laadukkaaseen tulokseen. Pelkästään työntekijän taidot ja kyvyt eivät riitä, vaan tarvitaan myös tahtoa eli motivaatiota. Kaikkien yritysten päämääränä on työssään motivoitunut

henkilöstö. Yritysten pitäisikin kiinnittää huomiota siihen, miten työntekijöitä voitaisiin motivoida työhönsä entistä enemmän sekä siihen, minkälaiset ovat esimiesten motivointitaidot. (Viitala 2009, 16.)

2.4 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvointi on tärkeä tekijä ja sen merkitys on kasvanut entisestään. Työhyvinvoinnin hoitaminen on yrityksille jo osittain lakisääteinenkin velvollisuus. Lakisääteisten perusasioiden tulisi olla kunnossa jokaisessa työpaikassa. Lakien, kuten työturvallisuuslain ja työterveyshuoltolain tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen. (Ojala & Ahonen 2005, 35–39.) Työhyvinvointiin vaikuttavia lakeja on käsitelty tarkemmin luvussa 2.7.

Väestö ikääntyy jatkuvasti. Seuraavien 15 vuoden aikana yli miljoona ihmistä jää eläkkeelle. Uusia työntekijöitä on tulossa vain noin 800 000. Tulevaisuudessa tämä tilanne voi tarkoittaa työvoimapulaa, vaikka eläkeikää nostetaankin. Tärkeää olisi huolehtia siitä, että ikääntyvät työntekijät pysyisivät työkykyisinä ja mukana työelämässä mahdollisimman pitkään. Työntekijät pitäisi saada viihtymään ja jaksamaan työelämässä entistä kauemmin. Työvoimapula ja väestön ikääntyminen heikentävät yrityksen kilpailukykyä. Työelämästä lähtiessään työntekijät eivät vie mukanaan ainoastaan osaamista vaan myös kasvattavat yritysten henkilöstökustannuksia esimerkiksi varhaiseläkkeinä. Työvoimapulaan vaikuttaa lisäksi se, että työntekijöistä käydään samaan aikaan myös kansainvälistä kilpailua. Yritysten olisikin tärkeää panostaa työntekijöiden hyvinvointiin, koska hyvät työpaikat kiinnostavat työnhakijoita. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen imagoon haluttuna työpaikkana ja tavoiteltuna yhteistyökumppanina. Hyvä imago auttaa myös uusien markkinoiden avautumisessa. Työhyvinvointiin panostaminen parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä. Tämä vaikuttaa taas toiminnan laadun parantumiseen ja asiakastyytyväisyyden lisääntymiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 39–70.)

Työhyvinvointi lisää kustannuksia, jos se on puutteellista. Kustannukset vaikuttavat kustannustehokkuuteen, mikä puolestaan vaikuttaa myönteisesti tuotta-

vuuteen ja kannattavuuteen. Tämän seurauksena hintakilpailukyky paranee. (Ojala & Ahonen 2005, 69.) Kustannuksia aiheuttavat työkyvyttömyyseläkkeet, varhaiseläkkeet sekä sairauspoissaolot, jotka voivat johtua esimerkiksi työpa-hoinvoinnista tai työtapaturmista. Näitä kustannuksia voitaisiin pienentää ennal-taehkäisevällä työterveyshuollolla sekä työhyvinvoinnin huolehtimisella yleen-säkin. Tärkeää olisi ajoissa puuttua tilanteisiin ja hoitaa asiat kuntoon. Kalleimmaksi yritykselle tulevat muutaman päivän sairauspoissaolot.

Tietotyöläisten määrä on kasvanut. Yli puolet suomalaisista työntekijöistä voi-daan laskea tietotyöläisiksi. Tietotyöläisiä ovat Tilastokeskuksen laatiman luokit-telun mukaan esimerkiksi kirjanpitäjät, tutkijat sekä toimistotyöntekijät. Tieto-työssä korostuu työhyvinvoinnin merkitys, koska kyseinen työ on innovatiivista ja kilpailukyky perustuu nopeasti tapahtuvaan jatkuvaan oppimiseen. Tietotyö korostaa työhyvinvoinnin tarvetta, joten siihen olisi hyvä kiinnittää huomiota muun muassa uusien tuotteiden ja palveluiden syntymisen sekä kilpailuedun säilymisen vuoksi. (Ojala & Ahonen 2005, 54–58.)

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys yrityksen kustannustehokkuuteen, imagoon, innovaatiokykyyn, asiakastyytyväisyyteen sekä tuotteiden laatuun. Nämä kaikki asiat puolestaan vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn sekä kestävään tuloskehi-tykseen. (Ojala & Ahonen 2005, 70.) Yritysten kannattaa panostaa työnteki-jöidensä työhyvinvointiin, koska monesti siihen sijoitetut rahat tulevat moninker-taisena yritykselle takaisin. Työhyvinvoinnilla on siis entistä enemmän taloudellista arvoa.

2.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työelämässä hyvinvointitoimenpiteiden ongelma on se, että niitä toteutetaan yksittäisinä toimintoina. Yksi isoimmista haasteista työhyvinvoinnin kehittämi-sessä on kohdistaa oikein toimenpiteet, käytössä olevat resurssit sekä budjetti. Työhyvinvoinnin kehittämiseen tarkoitettujen toimenpiteiden ei aina tarvitse olla kustannuksiltaan suuria. Kyse on enemminkin siitä, että osataan linkittää työ-suhteen elinkaaren perustoiminnot hyvinvointiin. (Leskinen & Hult 2010, 9–21.)

Työhyvinvoinnin edistämisen ja työkyvyn ylläpidon tulee olla osa yrityksen jatkuvaa toimintaa.

Työntekijöille tarjotaan työhyvinvoinnintoinenpiteinä usein erilaisia virkistystoimia ja kuntokampanjoita esimerkiksi liikuntalippuja. Tällöin kuluerä voi olla jo melko suuri, mutta toteutuksesta puuttuu selkeä päämäärä ja määrätietoinen tekeminen. Työhyvinvoinnin kehittämisessä olisikin tärkeää, että käytössä olevat toimenpiteet olisivat monipuolisia, suunniteltuja ja mitattavia. Lisäksi ulkopuolisia yhteistyötahoja olisi hyvä osata hyödyntää toimintojen rakentamisessa sekä käytännön toteutuksissa. Suunnitelmallisesta toiminnasta huolimatta työhyvinvoinnin toteutus kärsii usein siitä, ettei kaikkia siihen vaikuttavia tekijöitä ole huomioitu. Koko henkilöstöä ei myöskään välttämättä ole tavoitettu toimenpiteillä. (Leskinen & Hult 2010, 21–22.)

Työhyvinvointitoiminnassa on hyvä edetä pienin askelin ja realistisin tavoittein. Kehittämiskohteet kannattaa asettaa tärkeysjärjestykseen ja huomioida työhyvinvoinnin osa-alueet kattavasti. (Rauramo 2008, 181.)

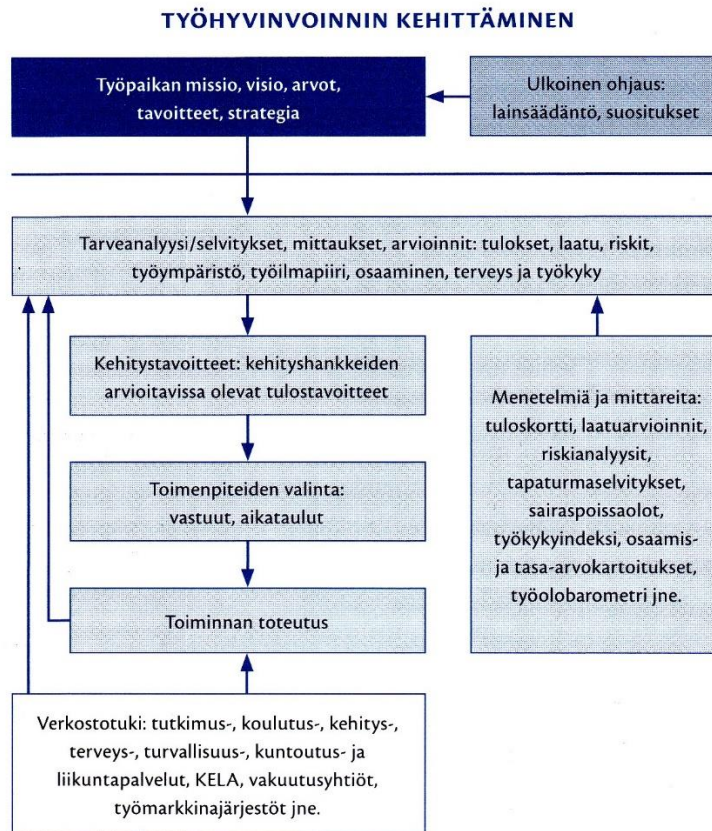
Yrityksen työhyvinvoinnin kehittäminen etenee kuvion 3 mukaisesti (Rauramo 2008, 26). Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana on yrityksen työhyvinvoinnin nykytilan arviointi. Nykytilaa voidaan selvittää esimerkiksi nykytila-analyysillä. Sen avulla yritys voi miettiä, mitkä asiat yrityksessä ovat hyvin, missä asioissa on haasteita ja mitä riskejä tulevaisuudessa on. Nykytila-analyysin voi tehdä keskustelujen avulla, johon osallistuvat yhdessä tai erikseen työpäivän johto, esimiehet sekä työntekijät. (Leskinen & Hult 2010, 89.) Myös aiemmin toteutetut suunnitelmat, selvitykset ja muut käytännöt on otettava huomioon. Ennen arviointia on oltava tiedossa työhyvinvoinnin näkökulmasta yrityksen tehtävä, päämäärä, arvot ja tavoitteet sekä toimenpiteet, joilla tavoitteisiin pyritään. Lisäksi ulkoinen ohjaus esimerkiksi lainsäädäntö ja suositukset tulee ottaa huomioon työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Rauramo 2008, 26.)

Seuraavaksi yritys voi määritellä kehitystavoitteet. Nykytila-analyysi antaa suuntaa sille, mitä hyvinvointia kehittäviä toimenpiteitä tulisi lisätä ja millä osa-alueilla on enemmän liikkumavaraa. Tästä syystä työhyvinvoinnin kehittämiseen vali-

taan tavoitteita, jotka liittyvät selkeästi työyhteisöön ja huomioivat ihmisten yksilöllisyyden. Tavoitteita kannattaa tarkentaa ja määritellä esimiesten ja henkilöstön kanssa. Tällä tavoin kaikkien näkemykset huomioidaan ja saadaan yhteinen näkemys hyvinvoinnin kehittämisestä työpaikalla. Tavoitteiden laatiminen on tärkeää, koska ne antavat suuntaa ja ohjaavat toimintaa. (Leskinen & Hult 2010, 92.)

Tavoitteiden jälkeen yritys valitsee toimenpiteet, suunnittelee aikataulun ja jakaa vastuut. Suunnitelmallisuus on kaikista tärkeintä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Suunnitelman avulla määritellään esimerkiksi budjetti ja tehtävät. Suunnitteluvaiheessa tulisi olla myös selvillä se, mikä on johdon ja esimiesten rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä miten kehityksestä tiedotetaan työntekijöille. (Leskinen & Hult 2010, 96–97.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä kehittämistoiminnan vaikuttavuutta on pystyttävä arvioimaan. Jotta tavoitteita voidaan arvioida, niitä pitää pystyä mittaamaan. Systemaattinen seuranta antaa kuvan työhyvinvoinnin kokonaistilanteesta. Arviointivälineet tulee valita tarpeen mukaan. Työpaikoilla kannattaa suosia helposti toteutettavia tarvekartoituksia ja seuranta-arviointeja. Määrällisten mittausten lisäksi tarvitaan laadullisia arviointimenetelmiä. Näistä saatuja tuloksia voidaan koota yhteen esimerkiksi henkilöstötilinpäätökseen. (Rauramo 2008, 25.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kehittäminen (Rauramo 2008, 26).

Mittarit työhyvinvoinnin kehittämiseen tulisi valita siten, että ne mittaavat luotettavasti tehdyn toiminnan onnistumista ja yrityksen asettamien tavoitteiden toteutumista. Haasteena on löytää yleispäteviä ja valideja mittareita, koska osa työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävistä tuloksista näkyy vasta vuosien päästä. (Leskinen & Hult 2010, 98.) Työhyvinvoinnin mittaamista on käsitelty enemmän luvussa 2.8.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä kannattaa huomioida myös verkostotuki, koska työyhteisön omat voimavarat eivät aina riitä työhön liittyvien ongelmien ratkaisemiseen ja työolojen parantamiseen. Yritys voi käyttää yrityksen sisäisiä tai ulkoisia asiantuntijoita. Verkostoja, joita yritys voi käyttää, ovat esimerkiksi työterveyshuolto, vakuutusyhtiöt sekä työmarkkinajärjestöt. (Rauramo 2008, 26.)

Työhyvinvoinnin kehittämiseen on useita erilaisia menetelmiä. Yksi niistä on työkykyä ylläpitävä (TYKY)- toiminta. TYKY-toiminta on yhteistyötä, jossa työn-

antajan, työntekijäjärjestöjen, työsuojelun ja työterveyshuollon mukana ovat kaikki työntekijät terveydentilasta riippumatta. TYKY-toiminnan tavoitteena on ylläpitää ja edistää työntekijöiden työkykyä. Laaja TYKY-toiminta sisältää työympäristöön, työyhteisöön ja yksilöön kohdistuvia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on kehittää työkykyä, terveyttä, osaamista, hyvinvointia sekä työn tuottavuutta ja laatua. Tällaista työtä kutsutaan nykyään työhyvinvoinnin edistämistoiminnaksi eli TYHY-toiminnaksi. (Rauramo 2008, 24.)

TYKY-toiminnassa työnantajalla ja työntekijällä on omat roolinsa. Esimiehillä on keskeinen rooli kehittämistyössä. He vastaavat toiminnan edellytysten ja rakenteiden luomisesta ja ylläpitämisestä, mutta toteuttamiseen tarvitaan jokaisen yksilön omaa panosta. Toiminnasta vastaamaan voidaan nimetä erillinen yrityksen TYKY- tai TYHY-ryhmä, jossa yhdistyy organisaatiossa oleva eri alojen asiantuntemus. Tärkeintä on, että toiminta mielletään ennen kaikkea yhteistyöksi, joka toteutuu työntekijöiden ja esimiesten kesken osana jokapäiväistä työtä. (Rauramo 2008, 24–25.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää myös ReTeaming-menetelmällä. Se opastaa työyhteisöjä kehittämään toimintaansa ja parantamaan yhteishenkeä ratkaisukeskeisillä periaatteilla. ReTeaming auttaa työryhmiä suuntaamaan huomion ongelmista ja ristiriidoista tavoitteisiin ja keskustelemaan tavoitteiden saavuttamisesta tavalla, joka tuottaa yhteishenkeä parantavan ilmapiirin. (Furman & Ahola 2002, 11–12.)

2.6 Työhyvinvointi ja johtaminen

Työhyvinvointia tulisi johtaa osana kokonaisuutta kuten muitakin liiketoiminnan osa-alueita. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa tavoitteellista työhyvinvointityötä ja työhyvinvoinnin liittämistä organisaation strategiaan, visioon ja arvoihin. Organisaation tulisi määritellä työhyvinvointiin selkeä sisältö, tavoitteet, resurssit ja mittarit. Tärkeää on myös saada työhyvinvointi merkitykselliseksi työntekijöiden ja muun johdon silmissä. Työhyvinvoinnin johtamisen

sitominen osaksi päivittäistä johtamista parantaa organisaation tuloksellisuutta. (Ilmarinen 2016, 3.)

Jotta työhyvinvoinnin johtaminen saadaan osaksi jokapäiväistä johtamista, työhyvinvoinnin johtamisessa on määriteltävä se, mitä työhyvinvointityö tarkoittaa omassa organisaatiossa. Hyvin tehdyn määrittelyn pohjalta on helpompi tehdä työhyvinvointisuunnitelma, johon kuuluvat esimerkiksi tavoitteet, budjetti, resurssit ja seuranta. (Ilmarinen 2016, 3.)

Työhyvinvoinnin johtamisella pyritään saamaan työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden painopiste työntekijöiden voimavaroja tukeviksi. Tästä huolimatta tarvitaan myös reaktiivista eli ongelmiin puuttuvaa työhyvinvointijohtamista. Reaktiivista työhyvinvoinnin johtamista hyödynnetään silloin, kun työhyvinvointitoimenpiteitä kohdistetaan työntekijöihin, joiden työkyvyssä on ongelmia. Ongelmiin puuttuva työhyvinvoinnin johtaminen vaikuttaa myönteisesti yrityksen, yksilön ja yhteiskunnankin tasolla esimerkiksi kustannusten pienentymisenä. Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin johtaminen muodostuu reaktiivisesta eli ongelmiin puuttuvasta sekä proaktiivisesta eli ennakkoivasta toiminnasta. (Ilmarinen 2016, 4.)

Työhyvinvoinnin johtamista ja toteuttamista voidaan selkeyttää tulokortin avulla. Tulokortissa on mainittu organisaation visio, perustehtävä ja arvot. Lisäksi tulokortissa ovat strategiset tavoitteet esimerkiksi kahden vuoden ajalta, menestystekijät sekä työhyvinvoinnin painopistealueet. Työhyvinvoinnin painopistealueita on seurattava määritellyillä mittareilla, jotka ovat myös tulokortissa. (Ilmarinen 2016, 8.)

2.7 Työhyvinvointiin vaikuttavat lait

Työhyvinvointiin liittyvistä asioista on säädetty monessa eri laissa. Lait antavat työyhteisön jäsenille velvollisuuksia, mutta myös mahdollisuuksia. Lakeja on tärkeä noudattaa, koska ne turvaavat yrityksen selustaa sekä ovat osa riskienhallintaa. Lakien noudattamatta jättämisestä seuraa myös sanktioita. (Hakala

ym. 2010, 20.) Ihmisen hyvinvoinnin kannalta parhaat työpaikat ylittävät lain-
säädännön vaatimukset. (Rauramo 2008, 19). Työhyvinvointiin vaikuttavia lake-
ja ovat esimerkiksi työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvon-
nasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta, laki yhteistoiminnasta yrityksissä,
työterveyshuoltolaki sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. (Hakala
ym. 2010, 20.)

Työsopimuslaki määrittelee työsuhteen osapuolten keskeiset oikeudet ja vel-
voitteet. Työnantaja ei saa asettaa työntekijöitä eri asemaan ilman hyväksyttä-
vää syytä esimerkiksi iän, terveydentilan, sukupuolen, kansalaisuuden, kielen,
uskonnon tai sukupuolisen suuntautumisen vuoksi. Määräaikaississa ja osa-
aikaississa työsuhteissa ei saa soveltaa epäedullisempia työehtoja kuin muissa
työsuhteissa, ellei se ole asiallisesta syystä perusteltua. Työsopimuslain mu-
kaan työnantajan on edistettävä työyhteisön jäsenten suhteita. Työnantajan on
huolehdittava, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään yrityksen toiminnan
tai työmenetelmien muuttuessa. Lisäksi työnantajan on edistettävä työntekijän
mahdollisuuksia työuralla etenemisessä. (Hakala ym. 2010, 21.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita
työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja
torjua työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työympäristöstä johtuvia haitto-
ja. Työnantajan on tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen
turvallisuutta. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuu-
desta ja terveydestä tarpeellisilla toimenpiteillä. Työnantajan on tunnistettava
työstä ja työympäristöstä aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä se, milloin niitä
ei voida poistaa. Lisäksi työnantajan on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta-
ja vaaratekijöistä sekä riittävä koulutus työntekijöille. Työyhteisön jäsenten tulee
yhteistoiminnassa ylläpitää ja parantaa työturvallisuutta työpaikalla. Jokaisen
työntekijän on noudatettava työnantajan antamia määräyksiä työturvallisuuteen
liittyen. Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on oltava turvallisuuden ja ter-
veyden edistämiseksi sekä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi työsuojelun
toimintaohjelma. (Hakala ym. 2010, 21–23.)

Työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta on laki, jonka tarkoituksena on varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun, viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Työnantajan on valittava työsuojelupäällikkö, jos hän ei itse hoida tehtävää. Työsuojelupäällikkö avustaa yrityksen johtoa esimerkiksi työsuojelun asiantuntemuksen hankinnassa. Työpaikalla, jossa on vähintään 10 työntekijää, on valittava työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua. He hoitavat yhteydenpitoa työsuojeluviranomaisiin. Työsuojelutoimikunta on valittava sellaiseen työpaikkaan, jossa on vähintään 20 työntekijää. Työsuojelutoimikunnassa ovat edustettuina työnantaja ja työpaikan työntekijät. (Hakala ym. 2010, 25–26.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä edistää työnantajan ja henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja suunnitelmista. Tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään. Laki määrittelee, millaisia tietoja työnantajan on annettava työntekijöilleen ja mistä asioista on neuvoteltava. Yhteistoimintalakia sovelletaan työpaikoilla, joissa on vähintään 20 työntekijää. (Hakala ym. 2010, 26.)

Työterveyshuoltolain mukaan työnantajan on järjestettävä työntekijöilleen työterveyshuolto. Lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyöllä edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä ja työkykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa. Työnantaja voi hankkia työterveyshuoltopalvelut esimerkiksi terveyskeskuksesta tai järjestää ne itse. Työnantajalla tulee olla työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, joka sisältää muun muassa työterveyshuollon yleiset tavoitteet. (Hakala ym. 2010, 23–24.)

Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen liittyvää syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa erityisesti naisten asemaa työelämässä. Sukupuoleen perustuva syrjintä on lain mu-

kaan kielletty. Työnantajien on edistettävä sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti. Työpaikoilla, joissa on vähintään 30 työntekijää, tulee olla tasa-arvosuunnitelma. (Hakala ym. 2010, 26–27.)

Näiden keskeisten lakien lisäksi työhyvinvointia sääteleviä lakeja ovat myös muut työelämään vaikuttavat lait, kuten työaikalaki, vuosilomalaki, työeläkelaki sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä. (Rauramo 2008, 20).

2.8 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvointia voidaan mitata erilaisilla mittareilla. Työhyvinvoinnin mittarit voivat joko mitata jotakin tiettyä asiaa tai laajempaa ilmiötä. Mittaamisessa ei riitä pelkästään se, että työntekijöistä kerätään tietoa, vaan yrityksen johdon tulee analysoida ja tulkita sitä, suunnitella toimenpiteet ja toteuttaa ne. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää selvittää lähtötilanne. Työhyvinvoinnin mittareita tulisi seurata säännöllisesti, koska silloin saadaan tietoa siitä, mihin suuntaan tilanne on mennyt ja miten mahdolliset uudet toimenpiteet ovat vaikuttaneet. (Ojala & Ahonen 2005, 232.) Tutkimusten mukaan tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat työn jatkuvuus, mielenkiintoinen työn sisältö, henkinen turvallisuus, työssä koettu stressin määrä, työilmapiiri sekä oma esimies. Näitä asioita yrityksessä tulisi mitata, vaikka niiden merkitys onkin ihmisille erilainen. (Vesterinen 2006, 157.)

Koska työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä, työhyvinvoinnin mittaaminen edellyttää monipuolista mittaristoa. Rahamääräiset mittarit eivät pelkästään riitä. Henkilöstöä voidaan kuvata esimerkiksi osaamisen, ajankäytön, terveyden, työsuhteen tai tuloksellisuuden mukaan. Mittarit, jotka mittaavat jotakin tiettyä asiaa, ovat määrällisiä ja yksiselitteisiä. Sellaisia mittareita ovat sairauspoissaolot, työtapaturmatilastot, työntekijöiden vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet. Mittarit, joilla mitataan laajempaa ilmiötä, ovat kokonaisvaltaisia mittareita. Näillä mittareilla selvitetään työntekijöiden tuntemusta erilaisista asioista. Kokonaisvaltaisia mittareita ovat kyselyt esimerkiksi työilmapiiristä, työtyytyväisyydestä, esimiestyöstä sekä työn muutoksista. Työterveyslaitoksen Terve organisaatio -kysely ja

työstressikysely ovat esimerkkejä kokonaisvaltaisista mittareista. Terve organisaatio -kysely on saatavilla Internetistä. Kyselyllä mitataan työn sisältöä ja järjestelyjä, organisaation toimintatapoja sekä ilmapiiriä. Kysely muodostuu 53 monivalintakysymyksestä. Työstressikysely on tarkoitettu työn ja terveyden mittaamiseen. Mittarilla voidaan selvittää muun muassa työn kehittämisideoita ja työtyytyväisyyttä. Työstressikyselystä on olemassa erilaisia versioita, joista laajin versio sisältää 99 kysymystä ja suppein 21. Työhyvinvoinnin kehittämistä olisi hyvä arvioida myös toiminnan tuloksellisuuden kannalta. Tällöin hyvä mittari olisi esimerkiksi sellainen, joka kuvaa tuottavuutta. Tuottavuus saadaan laskeamalla tuotoksen suhde panokseen. (Ojala & Ahonen 2005, 232–236.)

Työhyvinvoinnin mittareilla saadaan tietoa työhyvinvoinnin nykytilasta. Mittarit auttavat myös havaitsemaan mahdolliset ongelmakohdat tarpeeksi ajoissa. Mittauksilla voidaan vähentää esimerkiksi sairauspoissaoloja, parantaa työilmapiiriä sekä työpaikan toimintaa. Mittarit antavat yrityksen johdolle tietoa asioista, joihin tulisi jatkossa panostaa. Ongelmakohdat tulisi korjata ensimmäiseksi. Sen jälkeen yrityksen tulisi mitata sama asia uudelleen ja katsoa, onko tilanne parantunut. Mittaustulokset on esiteltävä työntekijöille. Olisi tärkeää sitoutua tuen hankkimiseen ja antamiseen jo ennen mittausten tekemistä, koska työyhteisössä ketään ei pitäisi jättää yksin mahdollisten ei-toivottujen tulosten kanssa (Hakala ym. 2010, 51).

Työhyvinvoinnin mittaamisessa olisi hyvä hyödyntää jo olemassa olevia tietoja, koska suuret ja kalliit mittaushankkeet eivät usein onnistu (Hakala ym. 2010, 50). Mitattavat asiat tulee kuvata tarpeeksi yksityiskohtaisesti, jotta saadaan asiat ja syyt selville. Tällä tavoin vältetään myös tulkintaerot. Mittareiden epävarmuus-tekijät ja muut olennaiset taustatekijät on kartoitettava ja kuvattava niin, että kaikki tulkitsevat mittareita oikein. Oleellista on myös määritellä, kuka kerää tarvittavat tiedot ja kuinka ne raportoidaan eteenpäin. (Ilmarinen 2016, 11.)

3 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Luvussa kolme olen kuvannut oman opinnäytetyön toteutuksen. Sen lisäksi kerroin kyselystä aineistonkeruumenetelmänä, aineiston analysoinnista sekä tutkimuksen luotettavuudesta yleisesti.

3.1 Toteutuksen kuvaus

Opinnäytetyön tekeminen alkoi johdannon, teoriaosuuden ja työhyvinvointikyselyn suunnittelulla. Johdannossa päädyin esittelemään opinnäytetyön sekä toimeksiantajan. Alusta asti oli selvää, että teoriaosuus tulee rakentumaan työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden ympärille. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kävinkin läpi yksitellen omassa luvussaan. Keskeisten tekijöiden lisäksi valitsin teoriaosuutta tukemaan työhyvinvointiin läheisesti liittyviä aiheita esimerkiksi työhyvinvoinnin portaat, työmotivaation, työhyvinvointiin vaikuttavat lait, työhyvinvoinnin johtamisen sekä työhyvinvoinnin merkityksen. Näihin aiheisiin sain ideoita tutustumalla työhyvinvointiin liittyvään kirjallisuuteen ja sähköisiin lähteisiin sekä lukemalla aiempia opinnäytetöitä, joita työhyvinvoinnista on tehty.

Kun teoriaosuus oli suunniteltu, alkoi työhyvinvointikyselyn ja saatekirjeen (liite 2) laatiminen. Opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Kyselyyn saivat vastata kaikki Carlsonin 29 työntekijää. Kysely ja saatekirje olivat paperisia ja työntekijät pystyivät vastaamaan kyselyyn taukojensa aikana. Kysely suoritettiin toukokuussa 2016. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Valitsin kyselyn aineistonkeruumenetelmäksi, koska ajattelin, että se oli luotettavin tapa kerätä totuudenmukaista tietoa, koska vastaajien henkilöllisyys ei kyselyssä paljastu. Lisäksi hyvä puoli kyselyssä oli se, että työntekijät pystyivät vastaamaan siihen itselleen parhaiten sopivaan aikaan. Kysymyksiä kyselyssä oli yhteensä 51. Pääosin ne olivat monivalintakysymyksiä. Taustatiedoissa kysyttiin ikää, työssäoloaikaa, koulutustasoa sekä osastoa, jolla työntekijä pääsääntöisesti työskentelee. Sukupuolta ei kyselyssä kysytty, koska Carlsonilla työskentelee

vain muutama miespuolinen työntekijä. Näin varmistettiin se, että heidän henkilöllisyytensä ei paljastu.

Jotta työhyvinvointikysely ja teoriaosuus tukivat toisiaan, valitsin työhyvinvointikyselyyn kysymyksiä, jotka liittyivät työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Kyselyssä oli kysymyksiä työstä ja osaamisesta, esimiestyöstä, työyhteisöstä, työhyvinvoinnista ja työkyvystä sekä työturvallisuudesta. Jokaisen työhyvinvoinnin osa-alueen loppuun työntekijät saivat kirjoittaa kehittämisehdotuksia aiheeseen liittyen. Näin saatiin mahdollisimman monipuolista tietoa yrityksen työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehittämiskohteista. Työhyvinvointikyselyssä työntekijät saivat valita heidän mielestään kolme tärkeintä työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää valmiista vaihtoehtoista. Tällä tavoin saatiin selville, mitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työntekijät pitivät tärkeinä. Lisäksi työntekijöiltä kysyttiin toiveita työsuhte-educista ja koulutuksista.

Ennen tuloksia luvussa kolme, kävin läpi toteutuksen kuvauksen lisäksi kyselyn aineistonkeruumenetelmänä, aineiston analysoinnin sekä tutkimuksen luotettavuuden. Kolme edellä mainittua aihetta käsittelin yleisesti aiheisiin liittyvien lähteiden pohjalta. Valitsin nämä aiheet, koska ne olivat keskeisiä opinnäytetyöhön liittyen.

Luvussa neljä kävin läpi työhyvinvointikyselyn tulokset. Ensiksi esittelin vastaajien taustatiedot ja sen jälkeen tulokset työhyvinvointiin liittyvien osa-alueiden mukaisesti omissa luvuissaan. Lopuksi omassa luvussa oli työntekijöiden antamia kehittämisehdotuksia. Päätin jakaa tulokset omiin lukuihin, koska mielestäni se oli selkein tapa esittää ne.

Tuloksien analysoinnissa en ottanut huomioon taustatietoja eri kysymyksissä, koska vastaajia oli sen verran vähän ja taustatietojen vastaukset jakaantuivat eri vaihtoehtoihin, jolloin yksi vastausvaihtoehto sai vain muutaman äänen. Taustatietojen mukaan ottaminen olisi helpommin paljastanut, kuka työntekijä vastasi mitään. Henkilöllisyyden suojaamisen vuoksi, analysoin tulokset yleisesti ja kerroin vain tuloksien alkupuolella vastaajien taustatiedot. Tulokset analysoin siten, että laskin ensin, kuinka monta ääntä jokaisen kysymyksen vas-

tausvaihtoehto sai työntekijöiltä. Kun olin laskenut äänimäärät, laskin jokaisen kysymyksen vastausvaihtoehdolle keskiarvon. Keskiarvo kertoi selkeästi, mitä mieltä työntekijät olivat. Prosenttiluvuissa käytin kokonaislukuja, koska mielestäni se selkeytti tuloksia. Avoimien kysymysten vastaukset kirjoitin ylös. Tulosten sanallisen esittelyn lisäksi, selkeytin tuloksia myös palkkikaavioilla, joita tein Excelillä vastauksista. Tulosten analysointia helpotti se, että työntekijät olivat vastanneet kaikkiin kysymyksiin annettujen ohjeiden mukaisesti, joten tyhjiä vastauksia tai puolikkaita arvoja ei tullut.

Viimeisessä luvussa, johtopäätöksissä, tiivistin työhyvinvoinnin nykytilan työhyvinvointikyselyn tuloksien perusteella. Luvussa oli myös kehittämisehdotuksia niistä työhyvinvoinnin tekijöistä, joissa oli parantamisen varaa. Lisäksi johtopäätöksissä oli pohdintaa opinnäytetyön onnistumisesta sekä luotettavuudesta.

3.2 Kysely aineistonkeruumenetelmänä

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa. Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen menetelmänä. Siinä aineistoa kerätään standardoidusti ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Jos aineisto kerätään surveyn avulla, se käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Survey-tutkimuksella on useita erilaisia tutkimusmuotoja, joista gallup-tutkimus on yksi tunnetuimmista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 182–183.)

Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Myös tutkija hyötyy kyselystä, koska se on tehokas tutkimusmenetelmä. Kyselyllä säästetään aikaa ja vaivaa. Kysely voidaan lähettää isommalle kohderyhmälle ja siinä voidaan kysyä monia eri kysymyksiä. Kyselyn suunnitteluun kannattaa panostaa, koska silloin aineisto voidaan käsitellä nopeasti. Kyselytutkimuksella on myös haittapuolia. Aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Lisäksi haittoja voivat olla esimerkiksi kyselyyn vastaamattomuus, vastaajien rehellisyys sekä vastauksien ja kysymysten tulkintaan liittyvät epäselvyydet. (Hirsjärvi ym. 2004, 184.)

Kyselyllä on erilaisia muotoja, mutta päämuodot ovat posti- ja verkkokysely sekä kontrolloitukysely. Posti- ja verkkokyselyssä lomake lähetetään postitse tai sähköisesti tutkittavalle. Kun lomake on täytetty, vastaajat lähettävät sen takaisin tutkijalle. Jos lomake lähetetään postitse, lomakkeen mukana on oltava palautuskuori, jonka postimaksu on maksettu. Tästä asiasta kannattaa mainita saatekirjeessä. Posti- ja verkkokyselyn etuina ovat nopeus ja vaivaton aineiston saanti. Suurin ongelma tässä kyselymuodossa on se, että vastausprosentti ei yleensä ole kovin korkea. Vastauksia saadaan noin 30–40 prosenttia lähetetyistä kyselyistä. Vastausprosenttiin vaikuttavat vastaajajoukko, kyselyn sisältö sekä tutkimuksen aihe. Usein tutkija joutuu myös muistuttamaan vastaamatta jättäneitä kyselyistä. Muistuttamisen jälkeen kysely voidaan lähettää uudelleen, jolloin vastausprosentti voi nousta. Postikyselyä suunniteltaessa kannattaa muistaa, että postikyselystä aiheutuu kuluja esimerkiksi postimaksuista. Lisäksi vastaajien nimi- ja osoitetietojen löytäminen voi tuottaa hankaluuksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 185.)

Kontrolloituja kyselyitä on kahdenlaisia. Informoitu kysely tarkoittaa, että tutkija jakaa kyselyt henkilökohtaisesti esimerkiksi työpaikoille, kouluihin tai harrastusryhmiin. Kyselyitä jakaessaan tutkija kertoo samalla kyselystä, tutkimuksen tarkoituksesta ja vastaa kysymyksiin. Vastaajat täyttävät lomakkeen omalla ajallaan ja palauttavat sen vaikkapa postitse. Henkilökohtaisesti tarkistetuissa kyselyissä tutkija on lähettänyt lomakkeet postitse, mutta noutaa ne itse tietyn ajan kuluttua. Hän voi samalla tarkistaa lomakkeet sekä keskustella kyselystä. (Hirsjärvi ym. 2004, 185–186.)

Kyselyiden avulla voidaan kerätä tietoa erilaisista asioista, kuten tosiasioista, tiedoista, käyttäytymisestä, arvoista sekä mielipiteistä. Täsmällisistä tosiasioista kannattaa kysyä suoraan yksinkertaisilla kysymyksillä, joko avointen tai monivalintakysymysten avulla. Useimmissa kyselyissä kysytään myös vastaajien taustatiedot esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus ja ammatti. (Hirsjärvi ym. 2004, 186.)

Kysymyksiä voidaan muotoilla eri tavoin, mutta yleensä käytetään kolmea tapaa: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset sekä asteikkoihin eli skaaloi-

hin perustuvat kysymykset. Avoimissa kysymyksissä vastaajalle esitetään pelkkä kysymys. Vastaajalle on jätetty tyhjä tila vastausta varten. Monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut valmiit numeroidut vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee ohjeiden mukaan rastimalla tai rengastamalla yhden tai useamman vastausvaihtoehdon. Kysymys, johon tutkija on antanut valmiit vastausvaihtoehdot, mutta jättänyt tilaa myös avoimelle vastaukselle, on strukturoidun kysymyksen ja avoimen kysymyksen välimuoto. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvissa kysymyksissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. (Hirsjärvi ym. 2004, 187–189.)

Kyselylomakkeen laadinnassa tulisi ottaa huomioon kysymyksien selkeys. Pitäisi pyrkiä välttämään monimerkityksellisiä sanoja sekä kysymyksiä, joihin sisältyy kaksoismerkityksiä. Kysymyksiä ei kannattaisi esittää yleisellä tasolla, koska siihen sisältyy enemmän tulkinnan mahdollisuutta. Kysymysten tulisi olla lyhyitä, koska ne on silloin helpompi ymmärtää. Myös kysymysten määrää ja järjestystä kannattaa harkita lomakkeessa. Helpot ja yleiset kysymykset tulisi sijoittaa kyselyn alkuun. Kyselyn pituus tulisi olla sellainen, että kyselyn ehtii täyttää noin 15 minuutissa. Kyselyn saatekirjeessä olisi hyvä kertoa kyselyn tarkoituksesta, merkityksestä sekä rohkaista vastaamaan. Lisäksi olisi ilmoitettava, mihin mennessä lomake on palautettava sekä kiittää vastaamisesta. (Hirsjärvi ym. 2004, 191–193.)

3.3 Aineiston analysointi

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa tutkijan valinnoista riippuu osittain se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Tutkimusongelmat voivat ohjata paljonkin menetelmien ja analyysien valintaa. Tutkimuksen ydinasioita ovat kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset. Analyysivaihe on erityisen tärkeä, koska silloin tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiinsa. Toisaalta analyysivaiheessa tutkijalle voi selvitä myös se, miten ongelmat olisi pitänyt asettaa. (Hirsjärvi ym. 2004, 209.)

Aineistoa päästään tekemään vasta esitöiden jälkeen. Ensimmäinen vaihe on tietojen tarkistus. Aineistosta tulisi tarkastaa se, sisältyykö siihen virheitä tai puuttuko siitä tietoja. Toinen vaihe on tietojen täydentäminen. Dokumentti- ja tilastoaineistoa voidaan täydentää haastattelujen sekä kyselyjen avulla. Jotta kyselylomaketietoja saataisiin mahdollisimman kattavasti, niitä voidaan karhuta. Kolmantena vaiheena on aineiston järjestäminen tiedon tallennusta ja analyysijä varten. Kun aineistoa järjestetään, toimenpiteet riippuvat tutkimusstrategiasta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta muodostetaan muuttujia, ja aineisto koodataan laaditun muuttujaluokituksen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 209–210.)

Analyysitapojen valinta ei määräydy tietynlaisten sääntöjen mukaan. Yleensä analyysi tehdään sen jälkeen, kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Tällainen näkemys tutkimusaineiston analyysistä soveltuu sellaiseen tutkimukseen, jossa tietoja on kerätty strukturoiduilla lomakkeilla tai asteikkomittareilla. Ohjeena kvantitatiiviseen tutkimukseen käy se, että aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Tällöin aineisto vielä inspiroi tutkijaa, ja aineistoa voidaan tarvittaessa helposti täydentää ja selventää. (Hirsjärvi ym. 2004, 211–212.)

Kun aletaan analysoida aineistoa, kannattaa valita sellainen analyysitapa, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Analyysitavat voidaan jakaa kahdella eri tavalla. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään taas kvalitatiivista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi ym. 2004, 212.)

Määrällisellä analyysillä pyritään selvittämään esimerkiksi erilaisia syyseuraussuhteita tai ilmiöiden välisiä yhteyksiä sekä niiden esiintymistä numeroiden ja tilastojen avulla. Määrälliseen analyysiin kuuluu paljon erilaisia laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä. Yleensä määrällinen analyysi aloitetaan tilastollisella kuvaavalla analyysillä, joka voi olla myös tutkimuksen tavoite. Sen jälkeen tehdään tutkimuksesta riippuen yhteisvaihtelua, riippuvuussuhteiden tai aikasarjan analysointia sekä erilaisia luokitteluita. Kun käytetään määrällisiä analyysi-

menetelmiä, on koko tutkimusprosessi mietittävä etukäteen, koska ongelmanasettelu, aineiston hankinta ja analyysimenetelmä vaikuttavat toisiinsa. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Siksi tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Kvantitatiivisessa opinnäytetyössä tutkimuksen luotettavuus on todella tärkeää, koska luotettavuutta ei voida jälkikäteen korjata. Työn luotettavuus tulisikin huomioida jo työn suunnitteluvaiheessa. (Kananen 2011, 118–119.)

Kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Molemmilla käsitteillä tarkoitetaan luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, miten tarkasti mitataan. Mittauksen tai tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimusta toistettaessa tulisi siis saada aina samat tulokset. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi niin, että tutkimuksessa kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen tai samaa kohdetta tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan joka kerta sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Tutkimusmenetelmä voi olla reliaabeli eli luotettava, vaikka tutkimus ei olisikaan validi eli pätevä. Tällä tavoin voidaan päästä kiinnostaviin tuloksiin käytettyjen menetelmien avulla, mutta tulokset eivät vastaa sitä, mihin tutkimuksella tähdättiin. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007.) Reliabiliteetti voidaan jakaa kahteen osatekijään. Osatekijät ovat stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteettia käytetään mittaamaan mittarin pysyvyyttä ajassa. Konsistenssi taas tarkoittaa, että käytetyt mittarit mittaavat samaa asiaa. (Kananen 2011, 119–120.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittauksen pätevyyttä ja, että mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetti voidaan varmistaa käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää ja mittaria sekä mit-

taamalla oikeaa asiaa. Validiutta voidaan arvioida eri näkökulmista. Niitä ovat esimerkiksi ulkoinen validiteetti, sisäinen validiteetti, sisältövaliditeetti sekä ennustevaliditeetti. Ulkoiseen validiteettiin liittyy tulosten yleistettävyys. Yleistettävyys toimii, jos otos vastaa kohderyhmää. Sisäinen validiteetti tarkoittaa oikeaa syy-seuraussuhdetta. Sisältövaliditeetti kuvastaa sitä, kuinka hyvin koottu aineisto vastaa ulkopuolisia kriteerejä. (Kananen 2011, 121–123.) Ennustevaliditeetti puolestaan tarkoittaa sitä, pystytäänkö tutkimusmenetelmän ja mittareiden avulla saamaan tuloksia, joilla on ennustearvoa (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007). Validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksissa useita menetelmiä. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään nimitystä triangulaatio. (Hirsjärvi ym. 2004, 218.)

4 Tulokset

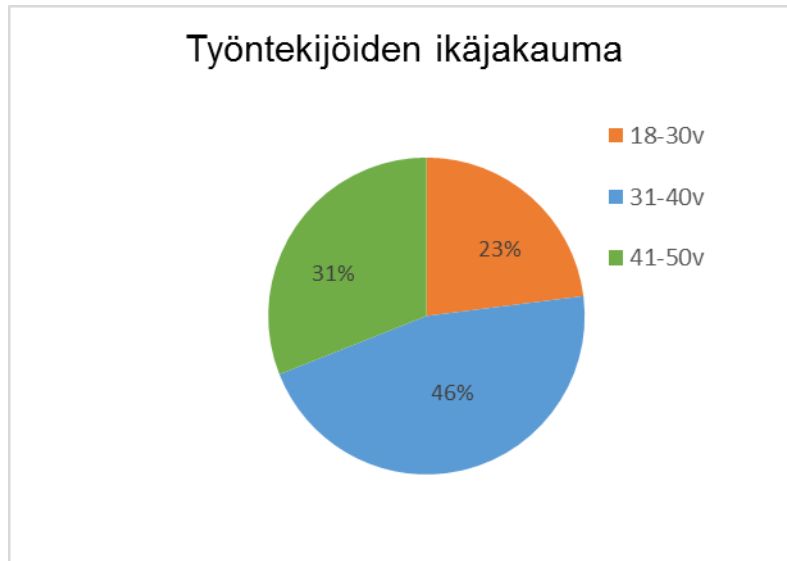
Joensuun Carlsonin tavaratalolle toukokuussa 2016 suoritettuun kyselyyn vastasi 13 työntekijää. Kaiken kaikkiaan vastaajia olisi voinut olla 29. Työhyvinvointikyselyyn vastasi siis vähän alle puolet työntekijöistä. Kyselyn vastausprosentti oli 44,8 %.

4.1 Vastaajien taustatiedot

Työhyvinvointikysely alkoi vastaajan taustatietojen selvittämällä. Kyselyn taustatiedoista saatiin selville ikä, työssäoloaika, koulutustaso ja osasto, jolla työntekijä Carlsonin tavaratalossa pääsääntöisesti työskentelee. Sukupuolta ei taustatiedoissa kysytty, koska Carlsonilla työskentelee vain muutama miespuolinen työntekijä. Näin varmistettiin se, ettei heidän henkilöllisyytensä paljastu.

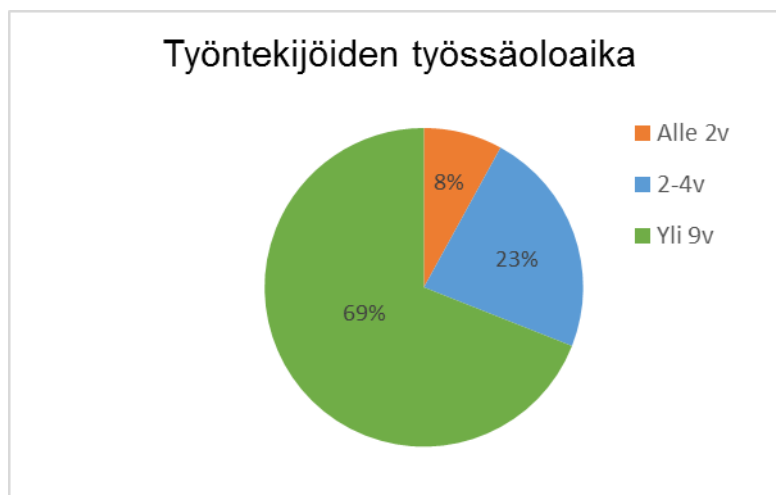
Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden työntekijöiden ikä jakaantui melko tasaisesti (kuva 4). Eniten vastaajia oli ikäryhmässä 31–40-vuotiaat. Heitä oli kuusi ja heidän osuus vastaajista oli 46 %. Seuraavaksi eniten vastaajia oli 41–50-vuotiaissa, 31 %. Tähän ikäryhmään kuului siis neljä vastaajaa. 23 prosenttia

vastaajista kuului 18–30-vuotiaisiin eli he olivat kolmanneksi suurin vastaajaryhmä. 51-vuotiailta ja sitä vanhemmilta ei tullut kyselyyn vastauksia.



Kuva 4. Työntekijöiden ikäjakauma.

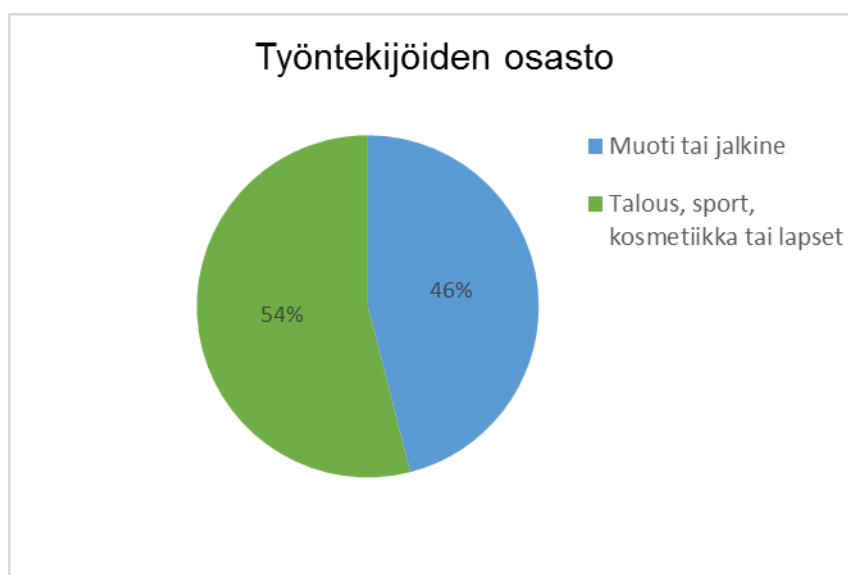
Seuraavaksi kyselyn taustatiedoissa kysyttiin työssäoloaikaa Carlsonilla (kuva 5). Yli puolet kyselyyn vastanneista työntekijöistä oli työskennellyt saman työnantajan palveluksessa yli 9 vuotta. Heidän osuus vastaajista oli 69 %. Toiseksi eniten vastaajia, 23 %, oli ryhmässä, jossa työntekijät olivat työskennelleet Carlsonilla 2-4 vuotta. Loput 8 prosenttia olivat työskennelleet työpaikalla alle kaksi vuotta.



Kuva 5. Työntekijöiden työssäoloaika.

Carlsonin työntekijöiden koulutustaso jakaantui todella selvästi. Peräti 12 vastaajaa eli 92 % oli suorittanut toisen asteen koulutuksen, ammatillisen koulutuksen tai lukion. 8 prosenttia vastaajista oli suorittanut kolmannen asteen koulutuksen, ammattikorkeakoulun tai yliopiston. Näin ollen kukaan työhyvinvointikyselyyn vastanneista työntekijöistä ei ollut suorittanut pelkästään peruskoulua.

Viimeiseksi taustatiedoissa kysyttiin osastoa, jolla työntekijä työskenteli (kuva 6). Vaihtoehtoja oli kaksi. Ensimmäinen vaihtoehto oli muoti tai jalkine. Toinen vaihtoehto oli talous, sport, kosmetiikka tai lapset. Tähän kysymykseen vastaukset jakaantuivat tasaisesti. Seitsemän vastaajaa eli 54 % kuului talouteen, sporttiin, kosmetiikkaan tai lasten osastolle. Loput kuusi vastaajaa eli 46 % työskenteli muodissa tai jalkineissa.



Kuva 6. Työntekijän työskentelyosasto.

4.2 Tulokset työhyvinvointikyselyn osa-alueiden mukaan

Työhyvinvointikyselyn tulokset olen käynyt läpi seuraavissa luvuissa työhyvinvointiin vaikuttavien osa-alueiden mukaisesti. Viimeisenä on omassa luvussaan työntekijöiden kehittämisehdotuksia, joita he työhyvinvointikyselyyn laittoivat.

Työhyvinvointikyselyn loppupuolella työntekijöiltä kysyttiin, mitkä kolme tekijää annetuista vaihtoehtoista, olivat heidän mielestään tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (kuva 7). Vaihtoehtoissa olivat hyvä esimiestoiminta, työpaikan hyvä ilmapiiri, työpanoksen arvostus, vaikutusmahdollisuudet työhön, toimivat työvälineet ja -tilat sekä varmuus omasta työpaikasta. Kaikki vaihtoehdot saivat ainakin jonkin verran ääniä, mutta kolme suosituinta erottuivat selvästi toisistaan. Peräti 12 vastaajaa oli sitä mieltä, että työpaikan ilmapiiri oli tärkein työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Prosentteina se tarkoitti 92 %. Toiseksi eniten ääniä sai hyvä esimiestoiminta. Sitä äänesti kahdeksan vastaajaa eli 60 %. Seitsemän vastaajaa, 54 %, laittoi työpanoksen arvostuksen kolmen tärkeimmän työhyvinvointiin vaikuttavan tekijän joukkoon. Vaikutusmahdollisuudet työhön sai viisi ääntä, varmuus omasta työpaikasta neljä ääntä ja toimivat työvälineet ja -tilat kolme ääntä.

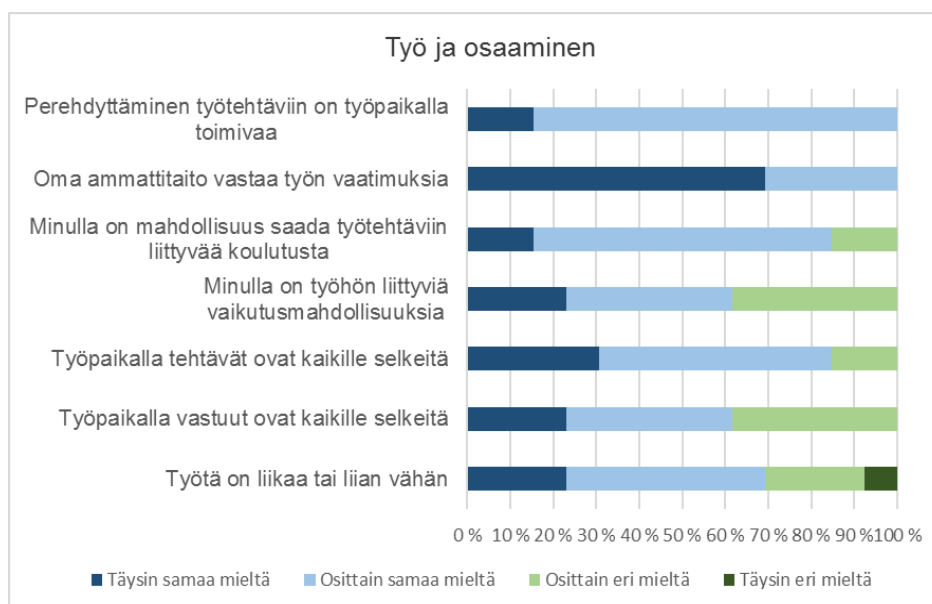


Kuva 7. Tärkeimmät työhyvinvointitekijät paremmuusjärjestyksessä.

Edellä mainitut tulokset eivät yllättäneet, koska ilmapiiri ja esimiestoiminta ovat tärkeimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työpaikan ihmisillä on suuri merkitys työhyvinvoinnille. Vaikka olisi toimivat työvälineet ja varmuus omasta työpaikasta, ei töissä viihdy kukaan, jos esimiehet kohtelevat työntekijöitä huonosti ja työntekijöillä on paha olla keskenään.

4.2.1 Työ ja osaaminen

Työtä ja osaamista kartoitettiin seitsemän kysymyksen kautta. Niissä tarkasteltiin perehdyttämisen toimivuutta, oman ammattitaidon riittävyyttä, mahdollisuutta koulutuksen saamiseen, työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia, vastuiden ja tehtävien selkeyttä sekä työn määrää. Kuva 8 havainnollistaa työ ja osaaminen -osion tuloksia.



Kuva 8. Työ ja osaaminen -osion tulokset

Kaikki työhyvinvointikyselyyn vastanneet työntekijät olivat täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen työtehtäviin oli työpaikalla toimivaa. 11 vastajaa eli 85 % oli asiasta osittain samaa mieltä ja loput 15 % eli kaksi vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Toinen samalla tavalla kahteen vaihtoehtoon vastaukset jakanut kysymys oli se, vastaako oma ammattitaito työn vaatimuksia. Yli puolet vastanneista, 69 prosenttia, oli täysin samaa mieltä oman ammattitaidon riittävyydestä. Neljä vastaajaa, 31 %, oli osittain samaa mieltä.

Seuraavat kysymykset jakoivat vastuksia vähintään kolmeen eri vastausvaihtoehtoon. Selkeä enemmistö, 70 % vastaajista, oli osittain samaa mieltä siitä, että heillä oli mahdollisuus saada työtehtäviin liittyvää koulutusta. Loput 30 % jakaantui niin, että 15 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja toiset 15 % oli asiasta osittain eri mieltä.

Kysymys työhön liittyvistä vaikuttamismahdollisuuksista jakoi vastaajat melko tasaisesti. 24 % oli täysin samaa mieltä siitä, että heillä oli työhön liittyviä vaikuttamismahdollisuuksia. Viisi vastaajaa eli 38 % oli osittain samaa mieltä siitä, että heillä oli työhön liittyviä vaikuttamismahdollisuuksia. Kuitenkin saman verran vastaajia, 38 %, oli osittain eri mieltä asiasta.

Vähän yli puolet vastaajista, 54 %, oli osittain samaa mieltä siitä, että työpaikalla tehtävät olivat kaikille selkeitä. Neljä vastaajaa eli 31 %, oli täysin samaa mieltä. Näin ollen 15 % oli osittain eri mieltä tehtävien selkeydestä työpaikalla.

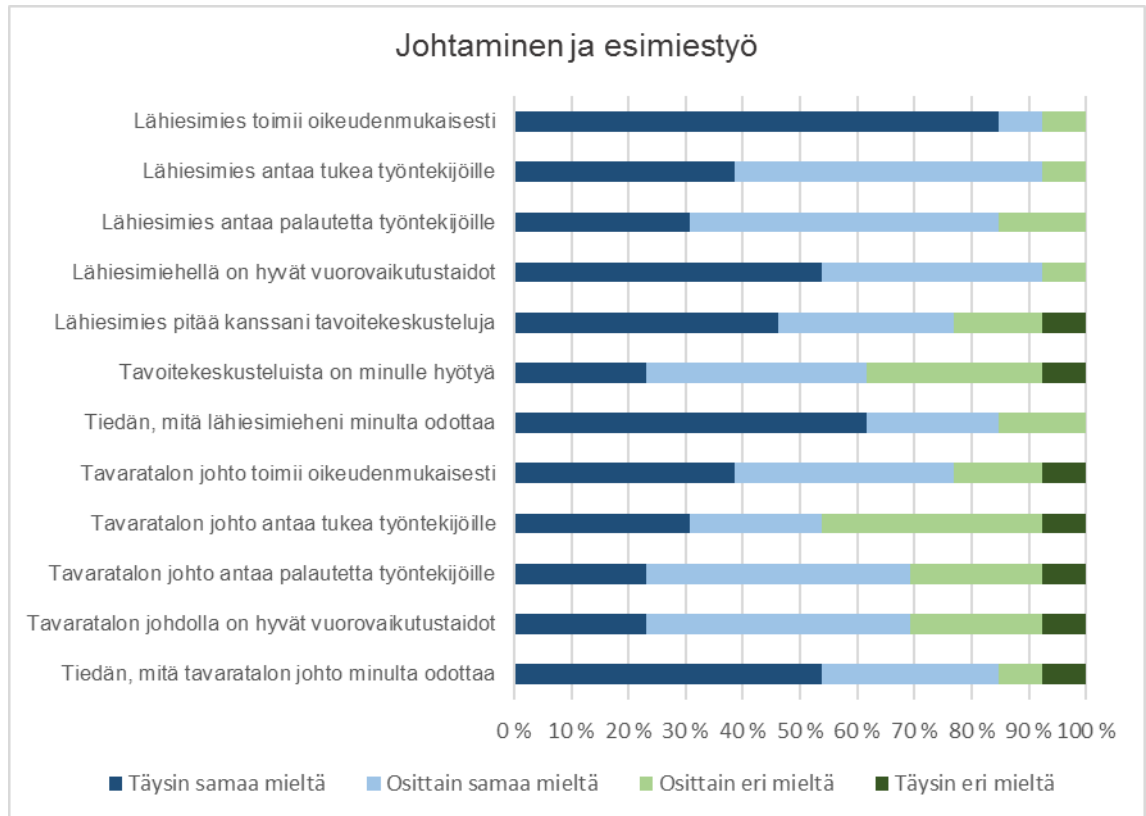
24 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että työpaikalla vastuut olivat kaikille selkeitä. 38 % vastaajista oli osittain samaa mieltä asiasta. Se tarkoitti viittä vastaajaa. Saman verran vastaajia, 38 %, oli myös osittain eri mieltä siitä, että työpaikan vastuut olivat kaikille selkeitä.

Kysymys siitä, oliko työtä liikaa tai liian vähän sai vastauksia kaikista vastausvaihtoehdoista. Enemmistö, 46 % vastaajista, oli osittain samaa mieltä siitä, että työtä oli liikaa tai liian vähän. 23 % oli täysin samaa mieltä asiasta. Saman verran vastaajia eli 23 % oli osittain eri mieltä. Se tarkoitti, että molemmissa vastausvaihtoehdoissa oli kolme vastaajaa. 8 prosenttia oli täysin eri mieltä siitä, että työtä oli liikaa tai liian vähän.

4.2.2 Johtaminen ja esimiestyö

Työhyvinvointikyselyssä johtamista ja esimiestyötä tarkasteltiin 12 kysymyksen avulla. Kysymysten määrään vaikutti se, että samat kysymykset kysyttiin kahdesti niin, että ensin kysyttiin työntekijöiden mielipiteitä lähiesimiesten toiminnasta ja sen jälkeen tavaratalon johdon toiminnasta. Kysymyksissä kysyttiin esimerkiksi oikeudenmukaisesta toiminnasta, tuen ja palautteen antamisesta sekä tavoitekeskusteluista. Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Esimiehet toimivat omalla käytöksellään esimerkkeinä työntekijöille. Hyvä johtaminen näkyy hyvinä tuloksina ja toimivana työyhteisönä. Suurin osa työhyvinvointikyselyyn vastanneista piti lähiesimiesten ja tavaratalon johdon

toimintaa hyvänä. Kuva 9 havainnollistaa johtaminen ja esimiestyö -osion tuloksia.



Kuva 9. Johtaminen ja esimiestyö -osion tulokset

84 % eli 11 vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että lähiesimies toimi oikeudenmukaisesti. Se oli siis selkeä enemmistö vastaajista. Vain 8 prosenttia oli osittain samaa mieltä ja toiset 8 prosenttia osittain eri mieltä lähiesimiehen oikeudenmukaisesta toiminnasta.

Seitsemän vastaajaa oli osittain samaa mieltä siitä, että lähiesimies antoi tukea työntekijöille. Prosentteina se tarkoitti 54 %. 38 prosenttia oli täysin samaa mieltä asiasta ja loput 8 % oli osittain eri mieltä lähiesimiehen antamasta tuesta.

Kysymyksessä, jossa kysyttiin antoiko lähiesimies palautetta työntekijöille, vastaukset jakaantuivat niin, että 54 % oli osittain samaa mieltä siitä, että lähiesimies antoi palautetta työntekijöille. 31 % eli neljä vastaajaa oli täysin samaa mieltä. 15 prosenttia oli osittain eri mieltä palautteen antamisesta.

Yli puolet vastanneista, 54 %, oli täysin samaa mieltä siitä, että lähiesimiehellä oli hyvät vuorovaikutustaidot. Viisi vastaajaa, 38 %, oli osittain samaa mieltä. Jäljelle jäänyt 8 prosenttia oli osittain eri mieltä lähiesimiehen hyvistä vuorovaikutustaidoista.

Kun kyselyssä kysyttiin pitikö lähiesimies tavoitekeskusteluja työntekijöiden kanssa ja oliko niistä hyötyä, vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen välille. 46 % oli täysin samaa mieltä siitä, että tavoitekeskusteluja pidettiin. 31 % oli asiasta osittain samaa mieltä. 23 % vastaajista oli osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että tavoitekeskusteluja pidettiin työntekijöiden kanssa. 62 % oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että tavoitekeskusteluista oli heille hyötyä. Loput 38 % oli osittain tai täysin eri mieltä tavoitekeskustelujen hyödystä.

Selkeä enemmistö 62 % tiesi täysin, mitä lähiesimies heiltä odotti. 23 % eli kolme vastaajaa oli osittain samaa mieltä asiasta. 15 % ei täysin tiennyt, mitä esimies juuri heiltä odotti.

Tavaratalon johdon toiminta jakoi mielipiteitä kaikkiin vastausvaihtoehtoihin kaikissa kysymyksissä. 38 % oli täysin samaa mieltä ja toiset 38 % osittain samaa mieltä siitä, että tavaratalon johto toimi oikeudenmukaisesti. 16 % oli osittain eri mieltä ja 8 % täysin eri mieltä siitä, että tavaratalon johto toimi oikeudenmukaisesti.

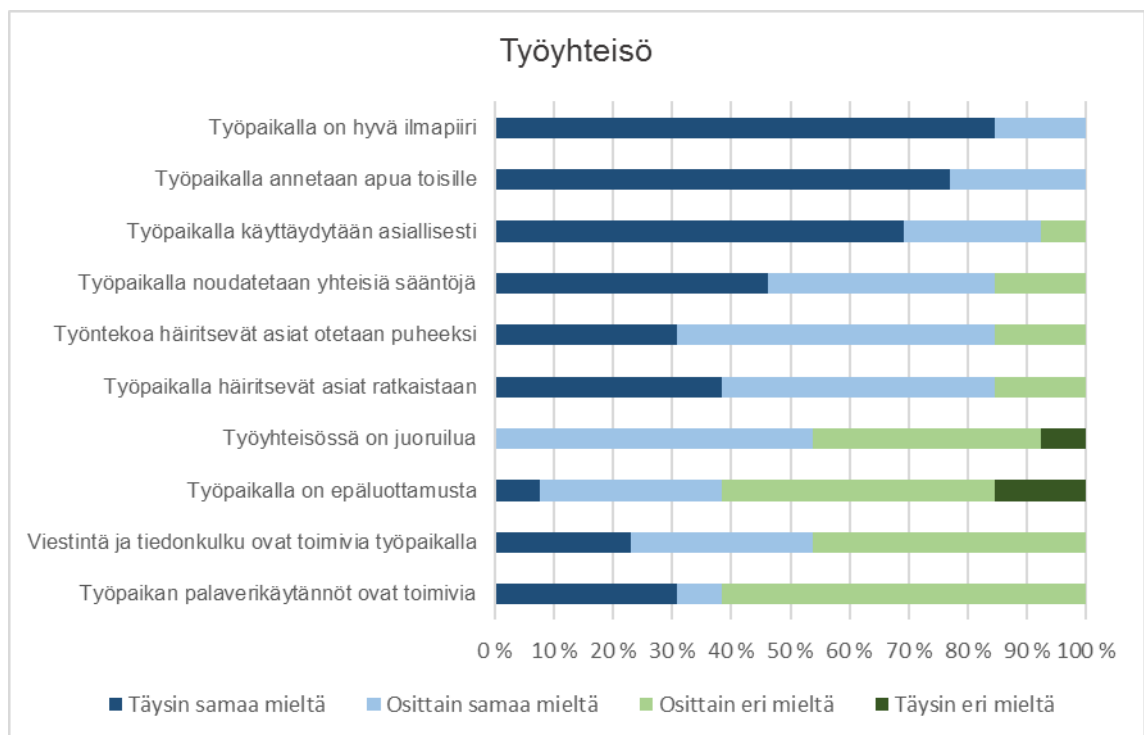
Seitsemän vastaajaa eli 54 % oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että tavaratalon johto antoi tukea työntekijöille. Kuitenkin melkein saman verran vastaajia 46 % oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, saivatko he tukea tavaratalon johdolta.

Kysymykset siitä, antoiko tavaratalon johto palautetta työntekijöille ja oliko tavaratalon johdolla hyvät vuorovaikutustaidot, jakoivat vastaukset täsmälleen samalla tavalla. 69 % vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että tavaratalon johto antoi palautetta työntekijöille ja, että johdolla oli hyvät vuorovaikutustaidot. Loput 31 % oli osittain tai täysin eri mieltä.

54 % kyselyyn vastanneista oli täysin samaa mieltä siitä, että he tiesivät, mitä tavaratalon johto heiltä odotti. 30 % oli osittain samaa mieltä. 8 % osittain eri mieltä ja toiset 8 prosenttia täysin eri mieltä siitä, että he tiesivät, mitä tavaratalon johto heiltä odotti.

4.2.3 Työyhteisö

Työyhteisöön liittyviä kysymyksiä oli työhyvinvointikyselyssä 10. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään työyhteisön toimintaa sekä sitä, miten sitä voitaisiin parantaa. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät ovat motivoituneita, noudattavat pelisääntöjä ja auttavat toisiaan. Lisäksi hyvässä työyhteisössä ilmapiiri on hyvä sekä viestintä ja tiedonkulku ovat toimivia. Esimiehellä on työyhteisönkin hyvinvoinnin kehittämisessä iso rooli. Kuitenkaan pelkkä esimiehen rooli ei riitä vaan työyhteisön hyvinvoinnin tehokkaaseen kehittymiseen tarvitaan kaikkien työyhteisön jäsenten panos. Kuva 10 esittelee työyhteisö -osion tulokset.



Kuva 10. Työyhteisö -osion tulokset

Työyhteisö-osiossa oli kaksi kysymystä, jotka jakoivat vastaajat vain kahteen vastausvaihtoehtoon. Ensimmäinen kysymys liittyi ilmapiiriin. Peräti 85 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että työpaikalla oli hyvä ilmapiiri. Loput 15 % oli osittain samaa mieltä. Toinen kysymys liittyi avun antamiseen. 77 % eli 10 vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että työpaikalla annettiin apua toisille. 23 % oli osittain samaa mieltä asiasta. Näistä tuloksista voidaan päätellä se, että työpaikan ilmapiiri oli hyvä ja työntekijät kokivat saavansa apua toisiltaan.

Muut kysymykset jakoivat mielipiteitä useampaan eri vastausvaihtoehtoon ja tulokset olivat tasaisempia. 69 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että työpaikalla käyttäydyttiin asiallisesti. 23 % vastaajista oli asiasta osittain samaa mieltä ja 8 % oli asiasta osittain eri mieltä.

Kun kyselyssä kysyttiin, noudatettiinko työpaikalla yhteisiä pelisääntöjä, enemmistö vastaajista vastasi kysymykseen myönteisesti. Melkein kaikki vastaajat, 85 %, olivat asiasta täysin tai osittain samaa mieltä. 15 % oli osittain eri mieltä yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta.

Vähän yli puolet vastaajista, 54 %, oli osittain samaa mieltä siitä, että työntekoa häiritsevät asiat otettiin puheeksi työpaikalla. 31 % oli asiasta täysin samaa mieltä. Loput 15 prosenttia oli osittain eri mieltä. Melkein samalla tavoin jakautuivat vastaajat kysymykseen, missä kysyttiin, ratkaistiinko häiritsevät asiat työpaikalla. 85 % oli täysin tai osittain samaa mieltä. Ja 15 % oli osittain eri mieltä.

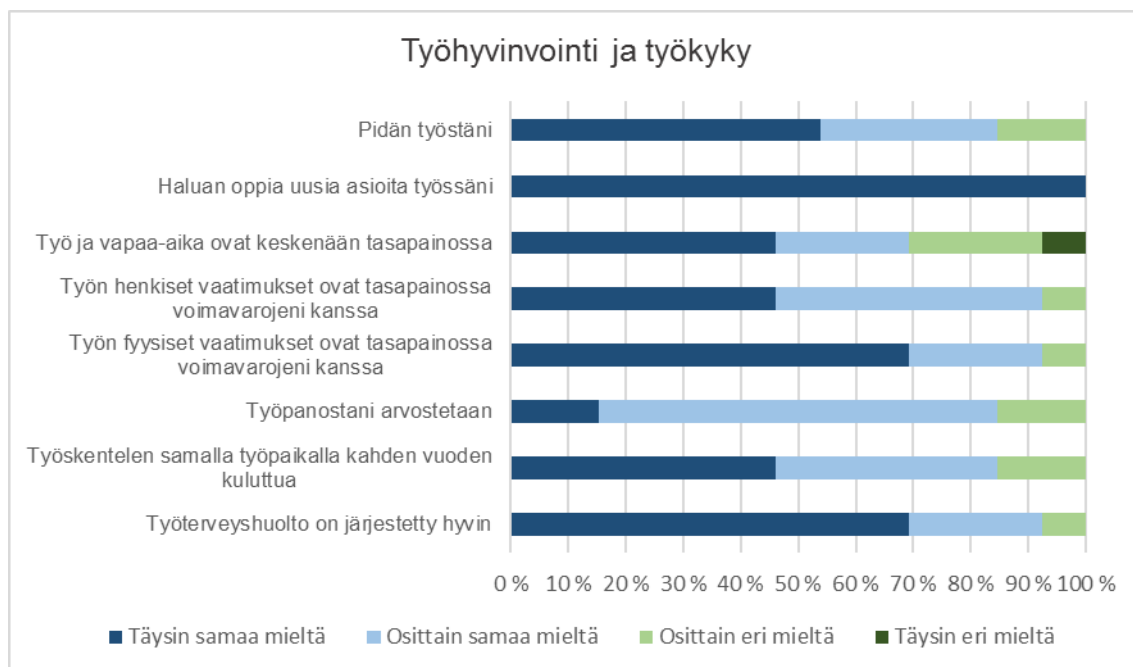
Seitsemän vastaajan mielestä työpaikalla esiintyi juoruilua. Prosentteina se tarkoitti 54 %. Viisi vastaaja eli 38 % oli asiasta osittain eri mieltä. 8 % oli täysin eri mieltä siitä, että työpaikalla oli juoruilua.

8 vastaajaa eli 46 %, oli sitä mieltä, että työpaikalla ei ollut epäluottamusta. Kuitenkin 39 % oli sitä mieltä, että työpaikalla oli epäluottamusta. Heistä 31 % oli osittain samaa mieltä ja 8 % täysin samaa mieltä epäluottamuksen esiintymisestä. Tuloksista päätellen olisi ehkä hyvä ottaa käsittelyyn se, mistä johtuu, että osa työntekijöistä kokee epäluottamusta työpaikalla.

Viestinnän ja tiedonkulun toimivuus sekä palaverikäytännöt jakoivat mielipiteitä. 46 % eli kuusi vastaajaa, oli osittain sitä mieltä, että viestintä ja tiedonkulku eivät olleet työpaikalla toimivia. 31 % oli taas osittain samaa mieltä siitä, että ne olivat toimivia. Kolme vastaajaa, 23 %, oli täysin samaa mieltä hyvästä toimivuudesta. Enemmistö kyselyyn vastanneista, 61 %, oli sitä mieltä, että palaverikäytännöt eivät olleet toimivia. 39 % eli viisi vastajaa taas piti palaverikäytäntöjä toimivina. Näistä luvuista voidaan päätellä se, että viestintää, tiedonkulkua sekä palaverikäytäntöjä olisi hyvä kehittää.

4.2.4 Työhyvinvointi ja työkyky

Työhyvinvointi ja työkyky-osiossa kysyttiin esimerkiksi työstä pitämisestä, uusien asioiden oppimisesta, työpanoksen arvostamisesta sekä työterveyshuollosta. Kysyttiin myös sitä, uskoivatko työntekijät työskentelevänsä samassa työpaikassa kahden vuoden kuluttua. Tällä tavoin saatiin selville työntekijöiden sitoutuminen yritykseen. Työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työkyvystä on huolehdittava, jotta he selviäisivät työtehtävistä ja motivaatio työhön pysyisi korkeana. Tärkeää on myös, että työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja heillä on mahdollisuus kehittää itseään. Kuva 11 esittelee työhyvinvointi ja työkyky -osion tulokset.



Kuva 11. Työhyvinvointi ja työkyky -osion tulokset

Yli puolet vastanneista, 54 %, oli täysin samaa mieltä siitä, että he pitivät työstään. Neljä vastaajaa eli 31 %, oli osittain samaa mieltä. Loput 15 prosenttia oli osittain eri mieltä työn pitämisestä. Vaikka kaikki vastaajat eivät pitäneetkään täysin työstään, kaikki 13 vastaajaa olivat kuitenkin sitä mieltä, että he halusivat oppia uusia asioita työssään. Tulos kertoo työntekijöiden halusta kehittyä työtehtävissään.

Seuraavaksi kysyttiin olivatko työ ja vapaa-aika keskenään tasapainossa. Kaikki vastausvaihtoehdot saivat ääniä. Suurin osa, 46 %, oli täysin samaa mieltä työn ja vapaa-ajan tasapainosta. 23 % oli osittain samaa mieltä. Kuitenkin saman verran vastaajia, 23 %, oli osittain eri mieltä. 8 % oli lisäksi täysin eri mieltä siitä, että työ ja vapaa-aika olivat tasapainossa keskenään.

Kuusi vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että työn henkiset vaatimukset olivat tasapainossa omien voimavarojen kanssa. Prosentteina se tarkoitti 46 %. Saman verran vastaajia, 46 %, oli osittain samaa mieltä. Loput 8 % oli osittain eri mieltä asiasta.

Reilusti yli puolet vastaajista, 69 %, oli täysin samaa mieltä työn fyysisten vaatimusten tasapainosta suhteessa omiin voimavaroihin. 23 % oli osittain samaa mieltä ja 8 % osittain eri mieltä. Tämä kertoo siitä, että vaikka myyjän työ Carlsonilla on fyysistä, niin se ei silti ole kovin raskasta vaan peruskunnolla pärjää hyvin.

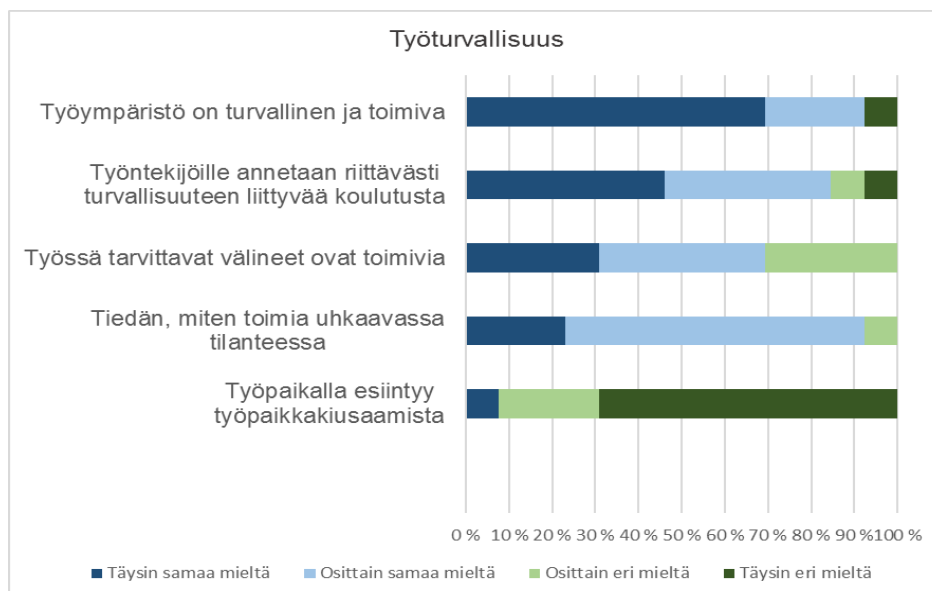
Selvä enemmistö vastaajista koki, että heidän työpanosta arvostettiin. 70 % oli osittain samaa mieltä ja 15 % täysin samaa mieltä työpanoksen arvostamisesta. Toiset 15 % taas koki, ettei heidän työpanostaan arvostettu riittävästi.

Kun kyselyssä kysyttiin, uskoiko työntekijä työskentelevänsä samalla työpaikalla kahden vuoden kuluttua, kuusi vastaajaa eli 46 % oli täysin samaa mieltä asiasta. Viisi vastaajaa, 39 %, oli osittain samaa mieltä. 15 % ei välttämättä työskentele samalla työpaikalla enää kahden vuoden kuluttua.

Työpaikan työterveyshuolto oli järjestetty hyvin yhdeksän vastaajan mielestä. Prosentteina se tarkoitti 69 prosenttia. Osittain samaa mieltä oli 23 % vastaajista. 8 prosentin mielestä työterveyshuoltoa ei ollut kovin hyvin järjestetty.

4.2.5 Työturvallisuus

Työturvallisuudesta oli viisi kysymystä, joilla pyrittiin selvittämään sitä, miten työntekijät kokivat työturvallisuuden työpaikallaan ja oliko joissakin turvallisuuteen liittyvissä asioissa puutteita. Työturvallisuuteen työpaikalla kuuluu niin fyysinen kuin henkinenkin turvallisuus. Jokainen työntekijä on vastuussa työturvallisuudesta, mutta suuri vastuu on myös esimiehillä. Kuva 12 havainnollistaa työturvallisuus -osion tulokset.



Kuva 12. Työturvallisuus -osion tulokset

Työhyvinvointikyselyyn vastanneista työntekijöistä suurin osa, 69 %, oli täysin samaa mieltä siitä, että työympäristö oli turvallinen ja toimiva. Kolme vastaajaa eli 23 prosenttia oli osittain samaa mieltä. Loput 8 % vastaajista oli täysin eri mieltä työympäristön turvallisuudesta ja toimivuudesta.

Kysymys siitä, annettiinko työntekijöille riittävästi turvallisuuteen liittyvää koulutusta, jakoi mielipiteitä kaikkiin vastausvaihtoehtoihin. Enemmistö kyselyyn vastanneista, 46 %, oli täysin samaa mieltä siitä, että turvallisuuteen liittyvää koulutusta annettiin tarpeeksi. Viisi vastajaa oli osittain samaa mieltä. Se tarkoittaa 38 prosenttia. Loput 16 % jakaantui niin, että 8 prosenttia oli osittain eri mieltä ja toiset 8 % täysin eri mieltä siitä, oliko turvallisuuteen liittyvää koulutusta riittävästi.

Vastaukset jakaantuivat tasaisesti kysymyksessä, jossa kysyttiin olivatko työssä tarvittavat välineet toimivia. 38 % oli osittain samaa mieltä siitä, että työssä tarvittavat välineet olivat toimivat. 31 % eli neljä vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Toiset 31 prosenttia oli osittain eri mieltä siitä, olivatko työssä tarvittavat välineet toimivia. Se oli melkein yksi kolmasosa kyselyyn vastanneista.

Selkeä enemmistö kyselyyn vastanneista tiesi, miten toimia uhkaavassa tilanteessa työpaikalla. Enemmistö, 69 %, oli osittain samaa mieltä ja 23 % täysin

samaa mieltä asiasta. 8 prosenttia oli osittain eri mieltä eli ei täysin tiennyt, miten uhkaavassa tilanteessa tulisi toimia.

9 vastaajaa, mikä tarkoitti 69 prosenttia vastaajista, oli täysin samaa mieltä siitä, että työpaikalla ei esiintynyt työpaikkakiusaamista. 23 % eli kolme vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Vaikka enemmistö oli sitä mieltä, ettei työpaikkakiusaamista tapahdu, kuitenkin 8 % oli täysin sitä mieltä, että työpaikkakiusaamista esiintyi työpaikalla.

4.2.6 Työntekijöiden kehittämis ehdotukset

Työhyvinvointikyselyssä työntekijät saivat antaa kehittämis ehdotuksia jokaiseen työhyvinvoinnin osa-alueeseen liittyen. Työntekijöiltä kysyttiin myös, minkälaista koulutusta ja mitä työsuhte-etuja he haluaisivat.

Työ ja osaaminen -osiossa työntekijät toivoivat enemmän yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Lisäksi osa oli sitä mieltä, että esimiesten olisi enemmän otettava vastuuta työharjoittelijoiden perehdyttämisestä. Työkaveria ei saa myöskään ”nolata” asiakkaiden edessä, vaikka itse tietäsikin asiasta paremmin. Työntekijöille toivottiin koulutusta enemmän esimerkiksi urheilun juoksujalkineista ja talousosaston tuotteista. Lisäksi toivottiin pukeutumisneuvontaan koulutusta sekä ”hyllyn välikoulutusta”. Työntekijät haluaisivat mahdollisimman monipuolista koulutusta, koska heidän mielestään mikä tahansa koulutus on hyvä asia. Oman työhön liittyvän koulutuksen lisäksi, työntekijät haluaisivatkin saada koulutusta muiden osastojen tuotteista ja asioista.

Johtaminen ja esimiestyö -osiossa toivottiin palavereihin liittyviä asioita. Työntekijät haluaisivat säännölliset palaverit ja useammin osastopalavereita. Haluttai siin, että palavereihin käytettäisiin muutenkin enemmän aikaa. Esimiehiltä toivottiin selkeitä tavoitteita työntekijöille. Esiin nousi myös se, että lähiesimiehen ja esimiehen kuului si olla samalla puolella työntekijöiden kanssa, eivätkä he saisi tehdä asioista omia johtopäätöksiä ilman, että keskustelevat työntekijän kanssa.

Työyhteisö -osiossa esille nousi se, että häiritseviä asioita ei työpaikalla ratkaistu saman tien vaan annettiin epätietoisuuden kasvaa. Tähän asian toivottiin ratkaisua. Kyselystä ilmeni, että työpaikalla oli juoruilua, mutta kaikkien mielestä se ei ollut pahantahtoista. Kuitenkin toivottiin, että juoruilu vähenisi tai loppuisi, koska osa koki esimerkiksi sitä, että esimiehet juoruilevat keskenään ja toisille työntekijöille toisten työntekijöiden asioista.

Työhyvinvointi ja työkyky -osiossa esiin nousi työntekijöiden terveyteen liittyvät asiat. Virkistystoimintaa toivottiin enemmän. Työpisteille toivottiin istumamahdollisuutta, jotta työntekijöiden terveys säästyisi. Työpisteille haluttaisiin pehmeä kumimatto jalkojen alle sekä näytöt oikealla korkeudelle. Näyttöjen asettamista oikealla korkeudelle toivottiin myös kassapisteillä. Jotkut työntekijät kokivat, että työ ei tarjoa juurikaan uusia haasteita. Työstä kyllä pidettiin, mutta välillä kaivattaisiin enemmän haasteita ja itsensä kehittämismahdollisuuksia. Osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että työtilanne on epävarma, eikä työntekijöille kerrota asioista tarpeeksi ajoissa. Tähän asiaan liittyvät myös toiveet työvuorojen ennakkoinnista sesonkien ja kampanjoiden yhteydessä esimerkiksi lomien toivottiin olevan tiedossa ennen lomakauden alkamista. Työntekijät haluaisivat, että työvuorot tehtäisiin niin, että kahden päivän vapaita olisi enemmän.

Työturvallisuus asioista toivottiin jatkuvaa muistutusta ja kertausta. Lisäksi työntekijät toivoivat enemmän porukkaa töihin, koska yksin ei voi valvoa ja palvella useampaa osastoa. Vähäinen työntekijöiden määrä vaikuttaa esimerkiksi hävikin kasvamiseen sekä siihen, että asiakasta ei pystytäkään palvelemaan.

Työsuhde-etujen toiveet liittyivät ennen kaikkea liikuntaan. Peräti kahdeksan vastaajaa toivoi työsuhde-eduiksi liikunta- ja kulttuuriseteleitä. Liikuntaetujen toivottiin olevan laajempia ja monipuolisempia, eikä esimerkiksi pelkkää uintia ja kuntosalia. Lisäksi haluttaisiin, että työnantaja voisi tulla vastaan kuntosalimaksuissa jollain summalla. Työntekijät haluaisivat laajemmat henkilökunta-alennukset sekä yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa esimerkiksi jäsenalennuksia eri paikkoihin. Lounasetua toivottiin sellaiseksi, että valittavana olisi yhden paikan sijasta useampi paikka, missä käydä syömässä. Lisäksi työntekijät

haluaisivat työkengät veloitusetta ja autojen parkkeerauksen ilmaiseksi parkkihallissa.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa sitä, minkälaisena Carlsonin työntekijät kokivat työhyvinvoinnin työpaikallaan ja miten sitä voitaisiin kehittää paremmaksi. Työhyvinvointikyselyn tuloksista kävi ilmi, että työntekijät kokivat työhyvinvoinnin työpaikallaan yleisesti ottaen hyväksi. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä niihin asioihin työpaikalla, joita kyselyssä kysyttiin. Toki vastaukset jakaantuivat myös niin, että pieni osa koki monessa kohdassa tyytymättömyyttä. Joissakin asioissa esimerkiksi viestintä- ja palaverikäytännöissä tyytymättömyyttä oli enemmän. Näihin asioihin kannattaisikin kiinnittää huomiota, jotta työhyvinvointi työpaikalla paranisi entisestään.

Työhön ja osaamiseen liittyviin asioihin työntekijät olivat tyytyväisiä. Työntekijät kokivat oman ammattitaidon vastaavan työn vaatimuksia sekä perehdyttämisen olevan toimivaa. Esimiesten kuitenkin toivottiin ottavan enemmän vastuuta työntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdyttämisestä. Suurin osa vastaajista koki, että heillä oli mahdollisuus saada työhön liittyvää koulutusta. Osa oli tästä tosin eri mieltä. Työhyvinvoinnin parantamisen vuoksi olisi hyvä, että työntekijöillä olisi mahdollisuus saada monipuolista koulutusta. Moni työntekijä sitä toivoikin. Tärkeää olisi koulutuksen järjestämisen lisäksi myös se, että kaikki halukkaat saisivat osallistua koulutuksiin, varsinkin jos se vaikuttaa juuri heidän työhönsä. Tehtävät koettiin työpaikalla selkeiksi, mutta vastuiden selkeydestä moni oli myös osittain eri mieltä. Esimiesten olisikin hyvä kerrata työntekijöiden vastuut yleisesti tai esimerkiksi tavoitekeskustelun yhteydessä. Näin vastuut tulisivat kaikille työntekijöille selviksi.

Vaikka enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että heillä oli työhön liittyviä vaikuttamismahdollisuuksia, osa koki, ettei heillä niitä ollut. Tähän varmasti vaikuttaa osittain se, että työntekijät ovat toivoneet esimerkiksi koulutuksia, mutta heille ei

ole järjestetty niitä. Juuri työntekijöiden ehdotusten toteuttaminen lisäisi tunnetta siitä, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia ja heitä kuunnellaan. Lisäksi työntekijät voisivat saada vaikuttaa työvuoroihin toiveilla. Työvuorot toivottiin sellaisiksi, että olisi enemmän kahden päivän vapaita. Suurin osa vastaajista koki, että työtä oli liikaa tai liian vähän. Tähän asiaan voisi myös vaikuttaa juuri työvuorojen kautta. Työtä olisi tasaisesti viikolla ja vapaita voisi olla muutama päivä peräkkäin, jolloin työntekijä saisi myös levätä. Lisäksi työntekijöiden määrää voisi suunnitella niin, ettei kukaan tunne olevansa yksin osastoilla tai hiljaisempina hetkinä ei olisi liikaa työntekijöitä. Isojen kampanjoiden valmistelu voisi alkaa hyvissä ajoin, jolloin viime hetkillä ei tulisi liian kiire, eikä työmäärä kasvaisi liian suureksi.

Esimiesten toimintaan oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Työntekijöiden mielestä lähiesimies toimi oikeudenmukaisesti, antoi tukea sekä palautetta työntekijälle. Lisäksi hänellä oli hyvät vuorovaikutustaidot. Enemmistö oli sitä mieltä, että myös tavaratalon johto toimi oikeudenmukaisesti. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että tavaratalon johto ei antanut tarpeeksi tukea, eikä palautetta työntekijälle. Lisäksi joidenkin vastaajien mielestä tavaratalon johdolla ei ollut kovin hyvät vuorovaikutustaidot. Näihin asioihin voisi vaikuttaa lisäämällä kommunikointia johdon ja työntekijöiden välillä. Johto voisi kannustaa ja motivoida työntekijöitä. Lisäksi tavaratalon johto voisi olla enemmän työntekijöiden tavattavissa, jolloin esimiehet koettaisiin enemmän osaksi työyhteisöä. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että tavoitekeskusteluja pidettiin työntekijöille. Moni oli kuitenkin sitä mieltä, ettei tavoitekeskusteluista ollut heille hyötyä. Tavoitekeskustelujen hyötyä voitaisiin lisätä sillä, että työntekijät kokevat edistystä niissä asioissa, joista keskusteluissa on puhuttu ja sovittu.

Työntekijät kokivat työyhteisön miellyttävänä. Miellyttävyyteen vaikutti hyvä ilmapiiri, joka työpaikalla oli. Lisäksi työntekijät olivat sitä mieltä, että toisille annettiin apua, työpaikalla käyttäydyttiin asiallisesti sekä yhteisiä pelisääntöjä noudatettiin. Nämä ovat toimivan työyhteisön merkkejä ja niistä työyhteisön jäsenten olisi hyvä pitää jatkossakin huolta. Enemmistö kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että työntekoa häiritsevä asiat otettiin puheeksi ja ne ratkaistiin. Kui-

tenkin osa koki, ettei niitä ratkaistu heti. Tärkeää olisikin avoimesti keskustella asioista ja varmistaa, että kaikki ovat samaa mieltä asian loppuun käsittelystä.

Melkein puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla esiintyi epäluottamusta. Siihen voi vaikuttaa juuri se, että työntekijöille on luvattu asioita, joita ei ole kuitenkaan tapahtunut. Lisäksi osa työntekijöistä koki, että esimiehet juoruilevat keskenään ja muiden työntekijöiden kanssa toisten työntekijöiden asioista. Olisikin tärkeää selvittää syyt siihen, mikä epäluottamusta työpaikalla aiheuttaa. Asiasta voisi keskustella yleisesti työntekijöiden kanssa tai tavoitekeskustelun yhteydessä. Tärkeää olisi, että asia saataisiin esille, koska muuten tilanne ei muutu tai voi kääntyä jopa pahemmaksi. Luottamus työyhteisössä on yksi tärkeimpiä tekijöitä niin työhyvinvoinnin kuin muutenkin työn onnistumisen vuoksi. Juoruilun toivottiin vähenevän tai loppuvan kokonaan, koska aina se ei ollut hyväntahtoista. Jokainen työntekijä on itse vastuussa, mitä puhuu ja miten puhuu, mutta esimiesten olisi hyvä näyttää esimerkkiä tässä asiassa, koska työntekijät ottavat mallia heistä. Juoruilun vähentäminen lisäisi työssä viihtymistä.

Viestintä- ja palaverikäytäntöihin moni työntekijä oli tyytymätön. Palavereja toivottiin enemmän ja haluttiin, että niihin käytettäisiin enemmän aikaa. Palaverien avulla myös tiedonkulku ja viestintä paranisivat. Viestintää kannattaa jatkaa niin, että sähköpostiin lähetettäisiin tarpeeksi ajoissa kaikki tärkeät asiat. Sen lisäksi voisi olla ilmoitustaulu, johon tulisi myös ajankohtaisia asioita. Kun viestit eivät ole enää ajankohtaisia, ne otettaisiin pois. Muutamat ajankohtaiset viestit herättäisivät enemmän huomiota työntekijöissä. Työntekijä on itse vastuussa siitä, että lukee sähköpostin ja ilmoitustaulun.

Työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvissä asioissa esiin nousi erityisesti se, että kaikki työntekijät halusivat oppia uusia asioita. Se on todella hyvä asia ja kertoo työntekijöiden olevan motivoituneita. Uusien asioiden oppiminen tarjoaa itsensä kehittämismahdollisuuksia, joita työntekijät toivoivat. Uusia oppimisaiheita työntekijälle voisivat olla, vaikka muiden osastojen asiat, koska kovin moni ei niitä ennestään osaa. Kyselyn vastaajat pitivät työstään ja olivat sitä mieltä, työpanosta arvostettiin, työterveyshuolto oli järjestetty hyvin sekä henkiset ja fyysiset vaatimukset olivat tasapainossa voimavarojen kanssa. Ainoastaan osa vastaa-

jista oli sitä mieltä, että työ ja vapaa-aika eivät olleet keskenään tasapainossa. Tähän asiaan voidaan vaikuttaa työvuorojen suunnittelulla. Työkyvyn säilymiseksi toivottiin pieniä muutoksia kassa- ja työpisteille esimerkiksi näyttöjen asettamista oikealle korkeudelle sekä istumismahdollisuutta.

Työturvallisuus oli työntekijöiden mielestä hyvällä mallilla. Työturvallisuudessa työntekijät toivoivat jatkuvaa kertausta siihen liittyvissä asioissa. Vaikka mitään vakavaa ei olisikaan aiemmin tapahtunut, on hyvä varautua turvattomiin tilanteisiin. Kertausta voisi järjestää säännöllisesti paloharjoituksilla ja käymällä läpi tilanteita, joissa on mukana ryöstäjä tai väkivaltainen asiakas. Työympäristön ja työvälineiden toimivuuteen voidaan vaikuttaa samoilla pienillä tekijöillä, joilla vaikutetaan myös työkyvyn säilymiseen.

Suurin osa työhyvinvointikyselyn perusteella tulleista kehittämiskohteista voidaan ratkaista avoimella kommunikoinnilla työntekijöiden ja esimiesten välillä. Työhyvinvoinnin parantamiseksi kannattaisi lisätä koulutusta sekä miettiä työsuhte-etuihin muutoksia, koska niin moni työntekijä niitä toivoi. Ensisijaisesti toivottiin liikunta- ja kulttuuriseteleitä. Myös yhteinen tekeminen vapaa-ajalla pitäisi yllä työntekijöiden yhteishenkeä. Työhyvinvointia voidaan parantaa työpaikalla sillä, että sitä seurattaisiin säännöllisin väliajoin. Työhyvinvointikyselyn järjestäminen säännöllisesti työntekijöille olisi yksi vaihtoehto. Näin esimiehet tietäisivät, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin työpaikallaan ja pystyisivät reagoimaan ajoissa muutosta tarvitseviin asioihin.

Tämän tutkimuksen luotettavuus on melko hyvä. Luotettavuutta voi heikentää se, että työhyvinvointi on aiheena henkilökohtainen, jolloin kaikki työntekijät eivät välttämättä ole uskaltaneet vastata totuudenmukaisesti kysymyksiin henkilöllisyyden paljastumisen pelossa. Lisäksi jotkut työntekijät ovat voineet vahingossa lukea tai tulkita kysymyksen väärin, jolloin he ovat tahattomasti antaneet virheellistä tietoa. Kyselyyn vastasi 13 työntekijää. Määrä kuulostaa vähäiselle, mutta kuitenkin se on melkein puolet Carlsonin työntekijöistä. Kaiken kaikkiaan kyselyyn olisi voinut vastata 29 työntekijää. Kyselyn tuloksia ei siten voida yleistää kaikkiin työntekijöihin, vaan tuloksissa ovat edustettuina pelkästään kyselyyn vastanneet. Tällöin luotettavuutta voi heikentää se, että vastaamatta jättä-

neet voivat olla erilaisia kuin kyselyyn vastanneet. Kuitenkin kyselystä ilmi tulleet kehittämistarpeet ovat todellisia mielipiteitä, joiden pohjalta kannattaa ryhtyä toimenpiteisiin. Kyselyyn vastanneet vastasivat hyvin avoimiin kysymyksiin ja antoivat myös sitä kautta tietoa kehittämiskohteista. Työhyvinvointikysely sisälsi kysymyksiä työhyvinvoinnin eri osa-alueista, näin ollen saatiin monipuolisia vastauksia.

Tutkimus ja opinnäytetyön tekeminen sujuivat hyvin. Opinnäytetyön teoriaosuuteen löytyi hyvin kirjallisia ja sähköisiä lähteitä. Aloitin opinnäytetyön laatimalla sisällysluettelon, minkä jälkeen oli helppoa lähteä kirjoittamaan. Kyselyn laatimista helpotti puolestaan se, että etukäteen tiesin kyselyn muodostuvan työhyvinvoinnin osa-alueisiin liittyvistä kysymyksistä. Kyselyyn olisin toivonut enemmän vastauksia, mutta olen tyytyväinen myös toteutuneeseen vastausmäärään, koska se antaa suuntaa työhyvinvoinnin tilasta. Muuten tutkimus ja opinnäytetyö onnistuivat niin kuin olin suunnitellut ja ilman ongelmia. Olen myös tyytyväinen yhteistyöhön toimeksiantajan kanssa. Mielestäni opinnäytetyölle asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin, koska opinnäytetyö antaa kuvan työhyvinvoinnin nykytilasta työpaikalla sekä esittää ehdotuksia, joilla sitä voisi parantaa.

Lähteet

- Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas: Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä: Docendo.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hakala, L., Harju, R., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Kuntoutussäätiö. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf. 1.7.2016.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ilmarinen. 2016. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Ilmarinen. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>. 2.7.2016.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 77–90.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Määrällinen analyysi. Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>. 28.7.2016.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kuntoutussäätiö. 2016. Mitä ovat työkyky ja TYKY-toiminta. Kuntoutussäätiö. http://www.kuntoutussaatio.fi/living_lab/kuntoutuspalvelut/vanhatkuntoutuspalvelut/usein_kysyttya/mita_ovat_tyokyky_ja_tyky-toiminta. 17.7.2016.
- Kustannusosakeyhtiö Koivuniemi. 2016. Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. Kustannusosakeyhtiö Koivuniemi. <http://www.koivuniemi.com/johtaminen-ja-esimiestyo>. 20.7.2016.
- Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitumintasi. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Master. 2016. Esimiestyön kehittäminen. Master. <http://fi.master-hr.com/main/mita-teemme/esimiestyoen-kehittaaminen>. 15.7.2016.
- Master. 2016. Esimiestyön ja työyhteisön kehittäminen. Master. <http://fi.master-hr.com/main/ratkaisut/easi-esimiestyon-ja-tyoyhteison-kehittaminen>. 17.7.2016.
- Nikuri, P. 2015. Työhyvinvointi, esimiehen vaikutus, Case Kemira South East Finland Paper. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94081/Petra%20Nikuri%20.pdf?sequence=1>. 10.5.2016.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

- Oy Carlson. 2016. Tietoa Carlsonista - Carlson tänään. Oy Carlson.
<http://www.carlson.fi/fi/etusivu/tietoa+carlsonista/>. 10.5.2016.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Salmimies, P & Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki: WSOY.
- Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 49–58.
- Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö. 2016. Hyvä työyhteisö. Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö.
<https://www.sak.fi/tyoelama/perustietoa/tyosuhteen-a-o/hyva-tyoyhteiso>. 8.7.2016.
- Työterveyslaitos. 2009. Työsuojelun perusteet. 5. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työterveyslaitos. 2014. Mitä työkyky on. Työterveyslaitos.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx. 20.7.2016.
- Työterveyslaitos. 2015a. Erilaisia keinoja. Työterveyslaitos.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/default.aspx. 20.7.2016.
- Työterveyslaitos. 2015b. Ergonomisten työtilojen ja välineiden suunnittelu. Työterveyslaitos.
http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/tyotilojen_ja_valineiden_suunnittelu/sivut/default.aspx. 21.7.2016.
- Vesterinen, P. 2006. Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 29–48.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.
- Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2007a. Tutkimuksen reliabiliteetti. Virtuaali ammattikorkeakoulu.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>. 30.7.2016.
- Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2007b. Tutkimuksen validiteetti. Virtuaali ammattikorkeakoulu.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>. 30.7.2016.

Työhyvinvointikysely**Taustatiedot**

Ikä	
18-30v	
31-40v	
41-50v	
51v-	

Työssäoloaika	
alle 2v	
2-4v	
5-6v	
7-8v	
yli 9v	

Koulutustaso	
peruskoulu	
toisen asteen koulutus, ammatillinen koulutus, lukio	
kolmannen asteen koulutus, ammattikorkeakoulu, yliopisto	

Osasto	
Muoti tai jalkine	
Talous, sport, kosmetiikka tai lapset	

Työhyvinvointikysely

Työ ja osaaminen	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Perehdyttäminen työtehtäviin on työpaikalla toimivaa				
Oma ammattitaito vastaa työn vaatimuksia				
Minulla on mahdollisuus saada työtehtäviin liittyvää koulutusta				
Minulla on työhön liittyviä vaikuttamismahdollisuuksia				
Työpaikalla tehtävät ovat kaikille selkeitä				
Työpaikalla vastuut ovat kaikille selkeitä				
Työtä on liikaa tai liian vähän				
Kehittämisehdotuksia:				

Johtaminen ja esimiestyö	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Lähiesimies toimii oikeudenmukaisesti				
Lähiesimies antaa tukea työntekijöille				
Lähiesimies antaa palautetta työntekijöille				
Lähiesimiehellä on hyvät vuorovaikutustaidot				
Lähiesimies pitää kanssani tavoitekeskusteluja				
Tavoitekeskusteluista on minulle hyötyä				
Tiedän, mitä lähiesimieheni minulta odottaa				
Tavaratalon johto toimii oikeudenmukaisesti				
Tavaratalon johto antaa tukea työntekijöille				

Työhyvinvointikysely

Tavaratalon johto antaa palautetta työntekijöille				
Tavaratalon johdolla on hyvät vuorovaikutustaidot				
Tiedän, mitä tavaratalon johto minulta odottaa				
Kehittämisehdotuksia:				

Työyhteisö	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Työpaikalla on hyvä ilmapiiri				
Työpaikalla annetaan apua toisille				
Työpaikalla käyttäydytään asiallisesti				
Työpaikalla noudatetaan yhteisiä sääntöjä				
Työntekoa häiritsevät asiat otetaan puheeksi				
Työpaikalla häiritsevät asiat ratkaistaan				
Työyhteisössä on juoruilua				
Työpaikalla on epäluottamusta				
Viestintä ja tiedonkulku ovat toimivia työpaikalla				
Työpaikan palaverikäytännöt ovat toimivia				
Kehittämisehdotuksia:				

Työhyvinvointikysely

Työhyvinvointi ja työkyky	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Pidän työstäni				
Haluan oppia uusia asioita työssäni				
Työ ja vapaa-aika ovat keskenään tasapainossa				
Työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa				
Työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa				
Työpanostani arvostetaan				
Työskentelen samalla työpaikalla kahden vuoden kuluttua				
Työterveyshuolto on järjestetty hyvin				
Kehittämisehdotuksia:				

Työturvallisuus	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Työympäristö on turvallinen ja toimiva				
Työntekijöille annetaan riittävästi turvallisuuteen liittyvää koulutusta				
Työssä tarvittavat välineet ovat toimivia				
Tiedän, miten toimia uhkaavassa tilanteessa				
Työpaikalla esiintyy työpaikkakiusaamista				
Kehittämisehdotuksia:				

Työhyvinvointikysely

Valitse mielestäsi kolme tärkeintä työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Hyvä esimiestoiminta | <input type="checkbox"/> Vaikutusmahdollisuudet työhön |
| <input type="checkbox"/> Työpaikan hyvä ilmapiiri | <input type="checkbox"/> Toimivat työvälineet ja -tilat |
| <input type="checkbox"/> Työpanoksen arvostus | <input type="checkbox"/> Varmuus omasta työpaikasta |

Minkälaisia työsuhde-etuja toivoisit?

Minkälaista koulutusta haluaisit työnantajan järjestävän itsellesi?

Muuta palautetta tai toiveita työhyvinvointiin liittyen

Saatekirje

Hei,

Opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa viimeistä vuotta liiketaloutta ja olen erikoistunut yrityshallintoon. Teen opinnäytetyön Oy Carlsonin Joensuun tavara-talolle aiheesta työhyvinvointi ja sen kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kyselyn avulla sitä, minkälaisena Carlsonin työntekijät kokevat työ-hyvinvoinnin työpaikallaan ja miten sitä voitaisiin kehittää paremmaksi. Kysely koostuu 43 kysymyksestä sekä 8 avoimesta kysymyksestä. Vastaamiseen me-nee aikaa noin viisi minuuttia. Kyselyyn vastataan nimettömästi, joten vastaajan henkilöllisyys ei käy ilmi. Kyselyyn on vastausaikaa viikot 18 ja 19, 2.5–14.5.2016. Kysely palautetaan vieressä olevaan palautuslaatikkoon. Toivoisin, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn ja antaisi kehitysehdotuksia, koska sitä kautta voitte parantaa työhyvinvointia työpaikallanne. Kyselyn tulokset jul-kaistaan lokakuussa 2016.

Kiitos paljon kaikille vastanneille!

Krista Hallikainen

krista.hallikainen@edu.karelia.fi